



Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Freiwilligenmanagement in Non-Profit-Unternehmen

Situative und personale Bedingungsfaktoren als Steuerungselemente des
Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel – eine Fallstudie

Verfasser:

Stephan Waldner

Angestrebter akademischer Grad:

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im November 2012

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	6
Abstract	7
1. Überblick und Einleitung.....	8
2. Theoretischer Hintergrund	10
<i>2.1 Die Bedeutung von Non Profit Unternehmen.....</i>	<i>10</i>
2.1.1 Ehrenamtliche Arbeit in Non Profit Unternehmen	12
2.1.2 Zum Begriff der Freiwilligenarbeit	13
2.1.3 Freiwilligenmanagement in Non Profit Unternehmen	17
<i>2.2 Wiener Tafel</i>	<i>18</i>
2.2.1 Geschichtlicher Rückblick	18
2.2.2 Die Organisationsstruktur der Wiener Tafel.....	21
2.2.3 Die Mitarbeiterbindung bei der Wiener Tafel.....	23
2.2.4 Relevanz des Themas.....	25
<i>2.3 Das Job Demands-Resources Modell.....</i>	<i>26</i>
2.3.1 Belastungen und Ressourcen	26
2.3.2 Die Arbeitszufriedenheit bei freiwilligen Mitarbeitern	32
2.3.3 Erschöpfung bei freiwilligen Mitarbeitern	33
<i>2.4 Exkurs zur Case Study Method.....</i>	<i>35</i>
2.4.1 Die Wahl der Forschungsmethode.....	36
2.4.2 Arten von Fallstudien.....	38
2.4.3 Nachteile von Fallstudien	39
2.4.4 Gütekriterien von Fallstudien.....	40
2.4.5 Designmöglichkeiten bei Case Studies.....	44
3. Fragestellung und Hypothesen	52
4. Methode.....	56
<i>4.1. Verfahrensbeschreibung und Auswertungsverfahren.....</i>	<i>56</i>
4.1.1 Der Fragebogen	58
4.1.2 Das Leitfadenterview	60
4.1.3 Stichprobe	63
<i>4.2 Phase 1 – Fragebogenkonstruktion</i>	<i>64</i>
<i>4.3. Phase 2 – Stakeholderdialog</i>	<i>76</i>
5. Ergebnisse	81

5.1. Ergebnisse aus dem Fragebogen	81
5.1.1 Deskriptive Statistik	81
5.1.2 Berechnung des JD-R Modells	82
5.1.3 Belastungen	83
5.1.4 Ressourcen	83
5.1.5 Erschöpfung	84
5.1.6 Arbeitszufriedenheit.....	84
5.1.7 Hypothesenprüfung	84
5.2 Ergebnisse aus dem Stakeholderdialog.....	87
5.2.1 Arbeitsmenge	88
5.2.2 Kognitive Arbeitsintensität	88
5.2.3 Zeitdruck.....	88
5.2.4 Rollenkonflikte	89
5.2.5 Emotionale Belastung	89
5.2.6 Führungsqualität.....	89
5.2.7 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	90
5.2.8 Großer Entscheidungsspielraum.....	90
5.2.9 Soziale Unterstützung	90
5.2.10 Feedback.....	91
5.2.11 Wünsche für die Wiener Tafel.....	91
5.2.12 Wünsche von der Wiener Tafel.....	91
5.2.13 Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel.....	92
5.2.14 Bestimmungen	93
5.2.15 Anzahl der Freiwilligen	93
5.2.16 Lob und Anerkennung	94
5.2.17 Tafeln in Österreich	94
6. Diskussion	95
6.1 Diskussion zur Methode	95
6.2 Diskussion zu den Gütekriterien.....	96
6.3 Diskussion über das Job-Demands-Resources Modell	97
6.4 Diskussion über den Fragebogen	99
6.5 Charakteristika der Stichprobe	100
6.6 Datenanalyse und Interpretation der quantitativen und qualitativen Daten	100
6.6.1 Belastungen	101
6.6.2 Ressourcen	102
6.6.3 Datenanalyse und Interpretation der spezifischen Fragen aus dem Fragebogen.....	103
6.6.4 Datenanalyse und Interpretation aus den Fragen von Notizen und Dokumenten.....	104

7. Ausblick.....	107
7.1 Erkenntnisse aus der sozialwirtschaftlichen Studie	107
7.2 Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel	108
8. Literaturverzeichnis	110
9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	120
9.1 Abbildungsverzeichnis.....	120
9.2 Tabellenverzeichnis.....	120
10. Abkürzungsverzeichnis	121
11. Anhang	122
11.1 Anschreiben	122
11.2 Screenshots Fragebogen.....	123
11.3 Leitfadeninterview	130
11.4 Interviewpassagen des Leitfadeninterviews.....	131
11.4.1 Belastungen	131
11.4.2 Ressourcen	132
11.4.3 Spezifische Fragen zur Wiener Tafel aus dem Fragebogen.....	133
11.4.4 Notizen und Dokumente.....	136
Danksagung	139
Eidesstattliche Erklärung	140
Curriculum Vitae.....	141

Zusammenfassung

In dieser Diplomarbeit wird durch einen sequentiell explanatorischen Ansatz (Kapitel 4.1) das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel (WT) in einer Einzelfallstudie (Yin, 2003) erhoben und analysiert.

Dabei wurden im Rahmen einer Multimethod Case Study, einerseits ein Fragebogen verwendet, welcher an 291 freiwillige Mitarbeiter¹ der Wiener Tafel versandt wurde, andererseits ein Interview mit vier besonders einflussreichen und interessierten Mitarbeitern der Wiener Tafel geführt.

Im Fragebogen (vgl. Kapitel 4.2) wurden die Zusammenhänge von Belastungen, Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel anhand des modifizierten Job-Demand-Resources Modell (Kapitel 2.3) nach Bakker und Demerouti (2007) erhoben. Die situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) definieren sich dabei als die Skalen Arbeitsmenge, kognitive Arbeitsintensität, Zeitdruck, emotionale Belastungen und Rollenkonflikte. Die personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) wiederum unterteilen sich in die Skalen Führungsqualität, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, großer Entscheidungsspielraum, soziale Unterstützung und Feedback.

Im Stakeholderdialog (vgl. Kapitel 4.3) wurden anhand eines Leitfadens wiederum die Belastungen, Ressourcen, Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung sowie deren Zusammenhänge bei freiwilligen Mitarbeitern diskutiert. Zudem wurden die beiden qualitativen Fragen aus dem Fragebogen neben Fragen, die sich anhand von Notizen und Dokumenten ergaben, in den Leitfaden übernommen.

Anhand der quantitativen und qualitativen Ergebnisse wurden dann Steuerungselemente bzw. Lösungsalternativen für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel diskutiert, welche im Kapitel 7 (Ausblick) angeführt werden. Eine Generalisierbarkeit der Daten und der Ergebnisse ist jedoch nicht möglich, da die Einzelfallstudie in einer einmaligen Situation stattfand, in der auch der Kontext und die Umgebung berücksichtigt werden müssen.

¹ In dieser Diplomarbeit wird aufgrund der besseren Lesbarkeit statt der männlich-weiblichen Schreibform nur die männliche angewandt, wobei gleichzeitig klargestellt werden soll, dass der Autor mit dieser Schreibweise immer beide Geschlechter ansprechen will und als gleichberechtigt wahrnimmt.

Abstract

Using a sequential explanatory design (chapter 4.1), this diploma thesis studies and analyzes the volunteer management of the Wiener Tafel (WT) in a single case study (Yin, 2003).

In the context of this multimethod case study, on one hand, a questionnaire was used, which was distributed to 291 volunteers of the Wiener Tafel, on the other hand, an interview was conducted with four very influential and interested employees of the Wiener Tafel .

In the modified questionnaire (chapter 4.2), which was based on the job demand-resources model (chapter 2.3) by Bakker and Demerouti (2007), the relationship between stress, resources, job satisfaction and exhaustion were compiled by the volunteers of the Wiener Tafel. The condition situational factors (pressures) are defined here as the amount of work scales, cognitive labor intensity, time pressure, emotional stress and role conflict. The personal condition factors (resources) are in turn divided into the scale leadership, personal development opportunities, great discretion, social support and feedback.

The stakeholder dialogue (chapter 4.3) was in turn based on a guideline discussing the stress scale, resources, job satisfaction and exhaustion and their relationship in volunteer's management. The two qualitative questions from the questionnaire were beside questions from notes and documents included in this guideline.

Based on the quantitative and qualitative results, then controls or alternative solutions for Wiener Tafel volunteer's management were discussed, which are cited in chapter 7 (outlook). A generalization of the data and the results is not possible, as the case study took place in a unique situation in which also the context and the environment must be considered.

1. Überblick und Einleitung

Am 09.09.1999 wurde die Wiener Tafel (www.wienertafel.at, 28.10.2012) gegründet. Als Mitinitiator und langjähriges Vorstandsmitglied der Wiener Tafel kannte ich die Geschichte sowie Arbeits- und Organisationsprozesse des Vereines ziemlich gut, bevor ich mich im Jahre 2007 freiwillig aus dem Vorstand zurückzog. Im letzten Jahr interessierte mich vor allem, wie das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel funktioniert bzw. welche Steuerungselemente für freiwillige Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit verändert werden könnten.

Gleichzeitig bemerkte ich jedoch mögliche Fehlerquellen, die eine Erhebung durch einen nicht ganz unabhängigen und nur teilweise objektiven Forscher und Autor dieser Studie mit sich bringen kann.

Obwohl positive als auch negative Positionen zum Schreiben dieser Diplomarbeit durch den Autor vorgebracht werden können, überzeugte schlussendlich die Tatsache, dass nach meinem freiwilligen Ausscheiden aus dem Vorstand der Wiener Tafel im Jahre 2007 genügend Zeit vergangen war, um eine „objektive“, theoretische und vor allem praktisch fundierte Diplomarbeit über das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel schreiben zu können.

Freiwillige Mitarbeiter spielen in sozialen Institutionen neben bezahlten Mitarbeitern eine immer größere Rolle, da einerseits Kosten durch die Anstellung von bezahlten Mitarbeitern gespart werden können, andererseits sind die zwischen Nachfrage und Angebot stehenden freiwilligen Mitarbeiter am Non Profit Markt (vgl. Kapitel 2.1) heiß umkämpft. Es darf ergänzend auch erwähnt werden, dass Freiwilligenarbeit meist noch neben Beruf, Familie oder Studium geleistet wird und vielleicht gerade deshalb rief die Europäische Union im Jahre 2011 das „Europäische Jahr der Freiwilligentätigkeit zur Förderung der Aktiven Bürgerschaft“ aus, um das herausragende freiwillige Engagement zu würdigen.

Doch freiwillige Mitarbeiter müssen nicht nur gewonnen, sondern am besten langfristig an die Non-Profit-Organisation gebunden werden. Denn Freiwilligenarbeit unterliegt dabei - vielleicht viel mehr als jede andere Arbeit – die durch die Tätigkeit in der sozialen Institution bedingten Belastungen und Ressourcen, die wiederum zu Erschöpfung oder Arbeitszufriedenheit führen können.

Damit Freiwilligenarbeit in einer sozialen Institution gut funktionieren kann, bedarf es eines gut durchdachten und optimierten Freiwilligenmanagements, um die freiwilligen Mitarbeiter bzw. deren Aufgabenbereiche planen, organisieren, führen, kontrollieren und entwickeln zu können.

Kern der Arbeit ist es somit, durch einen sequentiellen explanatorischen Ansatz im Rahmen einer Einzelfallstudie, das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel – Verein für sozialen Transfer zu erklären und darauf aufbauend Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel zu entwickeln. Dabei geht es um die (Neu) Strukturierung und Professionalisierung der vorhandenen Prozesse und Abläufe.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Die Bedeutung von Non Profit Unternehmen

Badelt (2002) weist darauf hin, dass die Bezeichnung Non-Profit-Organisation verwirrend ist, da der aus dem Englischen stammende Ausdruck „*nonprofit*“, eigentlich „*not for profit*“ meint und hierzulande oft als „*no profit*“ missverstanden wird. Nonprofit Organisationen (NPOs) sind also in erster Linie nicht profitorientiert und spielen im wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Leben moderner Gesellschaften eine wichtige Rolle. Das Spektrum reicht dabei von Kirchen, Vereinen, Parteien, Museen, Krankenhäusern oder Pflegeheimen wobei gesagt werden kann, dass die Motive die zu ihrer Entstehung geführt haben, ganz unterschiedlich sein können.

Ein viel diskutierter Erklärungsansatz ergibt sich dabei aus der quantitativen und qualitativen Unterversorgung bestimmter Bevölkerungsgruppen. Insbesondere die Entstehung sozialer NPOs könnte mit diesem Ansatz erklärt werden. Soziale NPOs stellen dabei ihre Leistungen jenen Bevölkerungsgruppen zur Verfügung, für die der Staat bzw. der Markt keine ausreichende Versorgung bieten kann und werden somit als Folge von Staats- und Marktversagen gesehen. Das wirtschaftliche Handeln von NPOs kann dabei in einer „Dreisektorenwelt“ gesehen werden. NPOs agieren demnach im Umkreis kommerzieller, gewinnorientierter Unternehmen (des „Marktsektors“) einerseits und des öffentlichen Sektors andererseits (Badelt, 2002).

Schwarz (1992) teilt wiederum NPOs nach ihrer Trägerschaft ein und unterscheidet staatliche von privaten NPOs. Staatliche Organisationen erfüllen demnach öffentliche Aufgaben und werden daher auch als gemeinwirtschaftliche NPOs bezeichnet. Dabei kann zwischen Bundes-, Landes- und Kommunalebene unterschieden werden.

Private NPOs verfolgen entweder Ziele welche sich auf Einzelwirtschaften beziehen oder aber übernehmen auch Aufgaben, die im öffentlichen Interesse liegen und dabei öffentliche Aufgaben unterstützen. Schwarz (1992) unterteilt private NPOs des Weiteren in:

1. Wirtschaftliche NPO fördern und vertreten die wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder (z.B. Wirtschaftsverband, Arbeitnehmerorganisationen, Berufsverband, Konsumentenorganisationen, Genossenschaft).
2. Soziokulturelle NPOs zeigen gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen und zeigen sich in Sportvereinen, Freizeitverbänden, Kirchen und Privatclubs wieder.

3. Politische NPOs weisen gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen auf und zeigen sich in politischen Parteien, Natur-, Heimat- und Umweltschutzorganisationen und organisierte Bürgerinitiativen.
4. Karitative NPOs erbringen karitative Unterstützungsleistungen an bedürftigen Bevölkerungskreisen und erbringen wohltätige und gemeinnützige Aufgaben. Dazu gehören vor allem Hilfsorganisationen für Blinde, Kranke, Arme, Behinderte, Süchtige und Benachteiligte Personen, zudem Entwicklungshilfeorganisationen und Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken.

Eine weitere Differenzierung findet im Bereich der Leistungserbringung statt, wobei hier zwischen Eigenleistungs- und Fremdleistungs-NPOs unterschieden wird (Badelt, 2002). Eigenleistungsorganisationen erbringen Leistungen, die ihren Mitgliedern zugutekommen wohingegen bei Fremdleistungsorganisationen die Leistungsempfänger Personen sind, die außerhalb der NPO stehen.

Die Wiener Tafel kann als eine karitative NPO angesehen werden, da sie karitative Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise erbringt und zudem Aufgaben übernimmt, die im öffentlichen Interesse liegen. In der Art der Leistungserbringung ist sie einer Fremdleistungsorganisation zuzurechnen.

Im Rahmen des John Hopkins Comparative Nonprofit Sektor Project (Badelt, 2007) werden vor allem folgende Merkmale für NPOs als Organisationen definiert.

1. Mindestmaß an formaler Organisation. NPOs sind also von Ad-hoc-Gruppen zu unterscheiden.
2. Private Organisation. Die Organisation ist dabei weder staatlicher noch mit staatlicher Hoheitsgewalt ausgestattet.
3. Verbot der Gewinnausschüttung. Gewinne zu erzielen ist dabei nicht verboten, jedoch müssen diese innerhalb der Organisation für deren Zwecke verwendet werden.
4. Selbstverwaltung und Autonomie. Die Organisation entscheidet dabei über den inneren Ablauf und die Tätigkeitsabläufe im Rahmen des Vereinsgesetzes. Solange die Entscheidungsfreiheit bei der Organisation bleibt, können auch Bindungen an Träger und Geldgeber eingegangen werden.
5. Freiwilligkeit. Der Organisation muss ein Mindestmaß an Freiwilligenarbeit und/oder Spenden aus privater Hand zufließen.

Eine Nonprofit Organisation kann demnach als eine „... *nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halb-staatlich, öffentlich), die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt*“ (Bruhn, 2005) gesehen werden.

2.1.1 Ehrenamtliche Arbeit in Non Profit Unternehmen

Wurde der Begriff „Ehren-Ämter“ im Mittelalter noch vorwiegend von Fürsten und Adelsherren in westlichen und kirchlichen Höfen und Bruderschaften besetzt, wurde das Ehrenamt zu einer Aufgabe für ehrenwerte männliche Mitglieder der Bürgerschaft (Otto-Schindler, 1996). In der Zeit der Industrialisierung und der damit verbundenen, gewaltigen sozialen Umwälzungen des 19. Jahrhunderts kam es besonders in den Städten zu neuen Entwicklungen. Massenhaftes Elend führte zu ehrenamtlicher Hilfeleistung, die sowohl von einer humanen Weltanschauung als auch vom Bestreben einer, durch die Minderung des Elends Umsturzversuche zu verhindern, angetrieben wurde. Das soziale Ehrenamt geht dabei auf das „Eberfelder System“ zurück, in der die kommunale Armenfürsorge und Wohlfahrt durch organisierte und lokale Armenpflege entstand (Sachße, 2007).

Erst durch die zunehmende private Vereinstätigkeit entwickelte sich auch für Frauen die Möglichkeit, in bürgerlichen Vereinen für karitative Zwecke ehrenamtlich tätig sein zu können. Nach dem zweiten Weltkrieg bis in die 70-er Jahre kam es dann zu einem verstärkten Ausbau der professionellen sozialen Dienste, wobei zunächst das ehrenamtliche Engagement zurückgedrängt wurde. Ab dem Beginn der 80-er Jahre entstand neben der Professionalisierung der sozialen Dienste wiederum eine Gegenbewegung, die das ehrenamtliche Engagement forcierte (Wenda, 1995).

Die Begriffe „Ehrenamtliche“, „ehrenamtlich“, „ehrenamtliche Arbeit“, „ehrenamtliches Engagement“, etc. bzw. „Freiwillige“, „freiwillig“, „freiwillige Arbeit“, „freiwilliges Engagement“, etc. werden heutzutage ähnlich verwendet, obwohl die konkrete Bedeutung der Begriffe von Land zu Land oder auch von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein kann. Der Begriff „Ehrenamt“ als auch jener der „Freiwilligenarbeit“ werden heute dabei häufig als Oberbegriffe für verschiedene Engagementformen verwendet (Steinbacher, 2004).

Ehrenamtliche Tätigkeit im sozialen Bereich - also z.B. bei der Wiener Tafel - ist traditionellerweise dadurch definiert, dass sie unentgeltlich geleistet wird, wobei das Engagement ohne Verpflichtung, etwa durch familiäre Bande, freiwillig geschieht. Zudem muss die Hilfe ohne spezielle Ausbildung und meist innerhalb eines organisatorischen Rahmens einer Einrichtung erbracht werden (Bock, 1993). Gleichzeitig darf natürlich auch die Frage gestellt werden was der Begriff „*ehren-amtliche*“ Arbeit heutzutage noch bedeutet, da diese Arbeit meist „*weder mit Amt noch mit Ehre verbunden ist*“ (Notz, 1987).

Zudem merkt die Autorin an, dass der Begriff „Arbeit“ meist an Lohnarbeit - die mit sozialversicherungsrechtlichen Ansprüchen in Verbindung steht - erinnert und ordnet ehrenamtliche Arbeit zwischen der unbezahlten Hausarbeit und der Erwerbsarbeit ein. Gleichzeitig kann natürlich auch gesagt werden, dass auch bezahlte Arbeit freiwillig verrichtet und nicht erzwungen wird (abgesehen dem Zwang zu unterliegen, auf eine ökonomische Lebensgrundlage angewiesen zu sein) (Badelt, 2002).

2.1.2 Zum Begriff der Freiwilligenarbeit

Der in der deutschen Sprache weitaus jüngere Begriff „*Freiwilligenarbeit*“ entspricht hingegen der wörtlichen Übersetzung des englischen Ausdrucks „*voluntary work*“ bzw. „*volunteer labour*“ (Olk, 1992). Mit der Bezeichnung „Arbeit“ wird hingegen häufig der produktive Charakter freiwilliger Betätigung betont, wobei in der Freiwilligenarbeit die Erbringung von Beiträgen für das Gemeinwohl zu sehen ist. Der gemeinwohlorientierte, mitmenschliche Nutzen charakterisiert dabei die Produktivität bzw. die Arbeitsleistung von Freiwilligentätigkeit bzw. Freiwilligenarbeit (Balbier, 2002).

Innerhalb der europäischen Union und im Rahmen der offiziellen Sprachverwendung in Brüssel hat sich hingegen der Begriff „*Freiwilligentätigkeit*“ etabliert, der sich an dem englischen Begriff „*volunteering*“ orientiert. Gleichzeitig kann angemerkt werden, dass der Begriff „*Freiwilligenarbeit*“ noch immer nicht so etabliert ist wie das englische „*volunteering*“. Einige international agierende Organisationen lösen das Problem heute einfach damit, dass sie auf den englischen Ausdruck zurückgreifen².

² Die Wiener Tafel verwendet neben dem Begriff der ehrenamtlichen Mitarbeit auch noch die Begriffe Freiwilligenarbeit bzw. Freiwilligentätigkeit. Auch der Autor verwendet in dieser Studie die oben angegebenen Begriffe synonym für die Beschreibung der freiwilligen Hilfe bei der Wiener Tafel.

Die freiwillige Tätigkeit kann zudem noch zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit unterschieden werden. Unter formeller Freiwilligenarbeit versteht man Aktivitäten, die im Rahmen von Organisationen oder Vereinen erfolgen. Informelle Freiwilligenarbeit, oft auch Nachbarschaftshilfe genannt, erfolgt auf persönliche Initiative jedoch ohne institutionellen Rahmen.

Für die Erbringung der formellen Freiwilligenarbeit³ ist jedoch ein Mindestmaß an Organisation, durch die Hilfsbedürftige und –willige zusammengebracht werden, notwendig. Ehrenamtliche sind zwar nicht von vornherein zur Hilfe verpflichtet, dennoch wird – auch durch die Einbindung in mehr oder weniger formale Strukturen – ein gewisses Maß an Verbindlichkeit erwartet, was sich auch in mündlichen oder schriftlichen Übereinkünften äußern kann (Olk, 1988).

Eine Betrachtung der Freiwilligenquote zwischen formeller und informeller Freiwilligenarbeit (vgl. Abbildung 1) zeigt, dass Männer sich stärker in der formellen Freiwilligenarbeit (Vereinen und Organisationen) engagieren, Frauen etwas häufiger hingegen in der informellen Freiwilligenarbeit tätig sind (z.B. Nachbarschaftshilfe) (Statistik Austria, 2008). Betrachtet man zudem noch die unterschiedlichen Bundesländer, spielt einerseits sicherlich die Gesamtbevölkerung des jeweiligen Bundeslandes eine große Rolle, andererseits zeigen sich aber auch Unterschiede im freiwilligen Engagement zwischen Stadt (Wien mit 14.3%) und Land (Niederösterreich mit 32.7%).

³ Da Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel im Rahmen der Organisation stattfindet, kann auch hiervon von formeller Freiwilligenarbeit ausgegangen werden.

Auskunftserteilende Personen ab 15 Jahren: Beteiligung an formeller bzw. informeller Freiwilligenarbeit

Merkmal	Auskunftserteilende Personen in 1.000	Formelle Freiwilligenarbeit				Informelle Freiwilligenarbeit			
		Ja		Nein		Ja		Nein	
		in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %	in 1.000	in %
Insgesamt	6.897,9	1.925,4	27,9	4.972,5	72,1	1.871,7	27,1	4.953,0	71,8
Geschlecht									
Männlich	3.333,1	1.100,0	33,0	2.233,1	67,0	897,5	26,9	2.397,4	71,9
Weiblich	3.564,8	825,4	23,2	2.739,4	76,8	974,2	27,3	2.555,6	71,7
Bundesland									
Burgenland	238,9	68,9	28,9	169,9	71,1	61,7	25,9	173,1	72,5
Niederösterreich	1.320,1	431,3	32,7	888,9	67,3	378,0	28,6	931,2	70,5
Wien	1.396,1	199,1	14,3	1.196,9	85,7	369,0	26,4	1.012,5	72,5
Kärnten	471,0	137,7	29,2	333,2	70,8	125,3	26,6	342,8	72,8
Steiermark	1.014,6	310,8	30,6	703,8	69,4	271,8	26,8	723,1	71,3
Oberösterreich	1.151,8	392,9	34,1	758,9	65,9	307,9	26,7	835,0	72,5
Salzburg	434,9	109,0	25,1	325,9	74,9	100,0	23,0	331,6	76,2
Tirol	575,2	183,0	31,8	392,2	68,2	174,9	30,4	395,7	68,8
Vorarlberg	295,4	92,7	31,4	202,8	68,6	83,0	28,1	207,9	70,4

Abb. 1: formelle und informelle Freiwilligenarbeit in Österreich (Statistik Austria, 2008, S. 16)

In Österreich selbst wurden dabei anhand der Berechnungen der Mikrozensus-Zusatzerhebung (Hollerweger, Heimgartner, 2011) Beteiligungsquoten von 33% bei Männern, 23% bei Frauen und einer gesamten Beteiligungsquote von 27,9% an freiwilliger Arbeit festgestellt. Ca. 1% tragen diese Menschen dabei durch ihre freiwillige Arbeit zum Bruttoinlandsprodukt bei (Leeb, 2003).

Klare Unterschiede zeigen sich aber auch in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der formellen Freiwilligenarbeit. Die größte Anzahl an Freiwilligen weisen die Bereiche Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit, gefolgt von Sport und Bewegung sowie von kirchlichen oder religiösen Bereichen auf. Zudem erkennt man auch in Abbildung 3, dass das Ausmaß der freiwilligen Tätigkeit in den einzelnen Bereichen für Freiwilligenarbeit zwischen 1,7 und 3,8 Stunden wöchentlich stark divergiert. Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste sind im Durchschnitt mit 3,8 Stunden pro Woche die am intensivsten freiwilligen Tätigkeiten in Österreich, das Schlusslicht liefern hingegen freiwillige Tätigkeiten, die in einer Institution für Bildung geleistet werden.

Ausmaß der Freiwilligenarbeit in Österreich

Merkmale	Freiwillig Tätige in 1.000	Wie viele Stunden in den letzten 7 Tagen?						
		0	1-9	10-19	20-29	30-39	40 und mehr	Durch- schnittliche Stunden
		in %						
Katastrophenhilfs- und Rettungsdienste	413,2	55,7	32,8	6,0	2,5	1,2	1,7	3,8
Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit	516,5	44,7	44,7	7,2	1,9	0,5	0,9	3,4
Umwelt, Natur und Tierschutz	176,4	70,2	21,9	6,2	1,1	0,6	0,0	2,0
Kirchlicher od. religiöser Bereich	428,5	53,0	40,8	4,4	1,0	0,3	0,5	2,4
Sozial- und Gesundheitsbereich	227,9	57,5	31,9	9,0	1,1	0,4	0,1	2,5
Politische Arbeit- und Interessensvertretung	242,2	56,1	34,1	7,5	1,9	0,0	0,5	2,6
Bürgerliche Aktivitäten und Gemeinwesen	146,0	66,9	27,4	2,9	2,0	0,8	0,0	1,9
Bildung	174,3	62,8	34,1	1,7	1,3	0,0	0,1	1,7
Sport und Bewegung	474,7	50,3	40,2	6,6	2,2	0,5	0,1	3,0

Abb. 2: Ausmaß der Freiwilligenarbeit in Österreich (Statistik Austria, 2008, S. 34)

Auch das Alter kann eine Rolle in der Freiwilligenarbeit spielen. Die größte Gruppe macht dabei die 30 bis 49 Jährigen mit 41% der Freiwilligen aus. Bis zum 60. Lebensjahr liegen die Beteiligungsquoten über dem österreichischen Durchschnitt, wobei die Gruppe der 15-19 Jährigen (54%) sowie der über 60 jährigen Personen (36,5%) einen starken Verlust gegenüber der Erhebung im Jahre 1982 hinnehmen mussten (Badelt & Hollerweger, 2001).

Neben dem Geschlecht, dem Bundesland und dem Alter spielt zudem noch die abgeschlossene Bildung beim Engagement in der Freiwilligenarbeit eine relevante Rolle. Personen mit Pflichtschulabschluss weisen mit 38,2% den geringsten Anteil an freiwilligen Mitarbeitern auf, Akademiker hingegen liegen bei 45% und den höchsten Anteil mit 63,2% weisen dabei Personen mit hochschulverwandten Studien und Universitätsabschlüssen auf (Statistik Austria, 2008).

Nach der Resolution des Europäischen Parlaments 2008 zur Anerkennung der „*Freiwilligentätigkeit als Beitrag zum wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt*“, hat auch die Europäische Kommission beschlossen, das Jahr 2011 zum „*Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeiten*“ zu erklären (www.freiwilligenweb.at, 21.05.2012). Dies zeigt die enorme Wichtigkeit, die freiwillige Arbeit in der Gesellschaft annehmen kann. Damit diese Hilfe auch teilweise honoriert wird, werden Nachweise (Freiwilligenpass) über freiwillige Tätigkeiten ausgestellt (<http://www.freiwilligenweb.at/index.php?id=CH0891>, 22.05.2012).

Nonprofit Organisationen zielen also in erheblichem Maße auf die Unterstützung ehrenamtlicher Mitarbeiter ab, da diese oft eine unentbehrliche Ressource für das Freiwilli-

genmanagement jeder NPO darstellen. Kostenspezifisch betrachtet erscheint es klar, dass viele Leistungen in NPOs ohne die Hilfe der Freiwilligen nicht (mehr) tragbar oder durchführbar sind. Aus der Erkenntnis heraus, dass diese Mitarbeiterressource einerseits beschränkt und andererseits eine enorme sozioökonomische Bedeutung für die Organisation besitzt, ist die Konkurrenz um Freiwillige groß und infolgedessen gewinnt die Akquisition dieser Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung (Badelt, 2002).

Längerfristig sind vor allem freiwillige Mitarbeiter interessant, die genügend Wissen und Vorerfahrung im Bereich aufweisen können und zugleich über ein gutes Bindungsverhältnis zur Non Profit Organisation aufweisen. Freiwillige werden dabei innerhalb einer Organisation als „*ergänzend*“ zu hauptamtlichen Mitarbeitern, „*äquivalent*“ eingestuft, d.h. mit einem gleichgestellten Aufgabenbereich betraut oder ausschließlich im ausführenden Bereich tätig (Frömmel, 2007). Die Koexistenz hauptamtlicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter birgt jedoch auch Abstimmungsprobleme mit sich, die nur durch eine gute Koordination und Begleitung verhindert werden können. Um diese Herausforderungen meistern zu können, bedarf eines adäquaten Freiwilligenmanagements.

2.1.3 Freiwilligenmanagement in Non Profit Unternehmen

Das Wort Management stammt aus dem Lateinischen und bezeichnet alle Leitungs- und Führungsaufgaben, die in arbeitsteiligen Organisationen zur Leistungserstellung und -sicherung erfüllt werden müssen. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wird Management von „*verwalten, bewerkstelligen, handhaben oder ermöglichen*“ (Messinger, 1977) verwendet und ist keineswegs nur für Manager von Großunternehmen reserviert. Da ein Großteil der Managementinstrumente aber in gewinnorientierten Unternehmen entwickelt und erprobt wurde, ergibt sich auch die Frage der Anwendbarkeit oder Übertragbarkeit dieses „*etablierten*“ Managementwissens (Leeb, 2003).

Waldner (2001) versteht Management als eine verantwortungsvolle Kombination aus Planung, Organisation, Koordination, Führung, Kontrolle und Entwicklung. Badelt (1999) sieht hingegen Management als „... *die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension*“. Zudem kann angemerkt werden, dass es natürlich auch Management in NPOs gibt, seit es diese gibt. Dabei geht es im Wesentlichen um die (Neu-) Strukturierung und damit Professionalisierung der vorhandenen Prozesse und Abläufe (Badelt, 1999).

Der Begriff Freiwilligenmanagement⁴ hingegen ist noch relativ neu, da selbst der Begriff Freiwilligenarbeit im deutschen Sprachraum noch wenig etabliert ist. In dieser Diplomarbeit verwendet der Autor vor allem deshalb den Begriff Freiwilligenmanagement, da er einerseits die freiwillige Arbeit an sich, andererseits auch die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Bereiches Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel noch am ehesten treffgenau darstellen kann und mit dem Begriff des „Volunteer Management“ gleichzusetzen ist (Schäfer, 2009).

In vielen Nonprofit Organisationen ist es zudem unerlässlich geworden, Personalressourcen für das Management Ehrenamtlicher bereitzustellen, und die Existenz eines Freiwilligenmanagers⁵ kann letztlich als Zeichen von Professionalität im Umgang mit Ehrenamtlichen gewertet werden (Sozanská, Tolger, Fric, 2004). Der Freiwilligenmanager sollte dabei spezifische Fachkompetenzen (Kenntnisse über die Freiwilligenarbeit – z.B. Trends, Geschichte, Gesetze, etc.), Methodenkompetenzen (z.B. Projektmanagement, Erwachsenenbildung, Gruppenarbeit, etc.) sowie auch soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen) aufweisen (Biedermann, 2002).

2.2 Wiener Tafel

2.2.1 Geschichtlicher Rückblick

In den frühen 1980er Jahren wurde in New York eine Organisation namens City Harvest (<http://www.cityharvest.org>, 19.05.2012) gegründet, die erstmals noch nicht abgelaufene Nahrungsmittel aus Industrie und Handel sammelte und sie am selben Tag kostenlos an soziale Einrichtungen und arme Menschen verteilte und wird als der Beginn der „Tafel-Idee“ gesehen. Die erste deutsche Tafel wurde in Berlin von der Initiativgruppe Berliner Frauen e.V. erst im Jahre 1993 gegründet (www.tafel.de, 19.05.2012).

Auch in Österreich werden unzählige Tonnen an einwandfreien Nahrungsmitteln vernichtet, weil sie nicht mehr verkauft werden können. Dabei handelt es sich um Probe- oder Überproduktionen, Lagerbestände, deren Haltbarkeitsdatum bald abläuft oder Waren mit

⁴ Der Begriff „Freiwilligen-Management wurde von der Akademie für Ehrenamtlichkeit in Deutschland unter Begriffsschutz gestellt (Kegel, 2002).

⁵ Zwar weist das Organigramm der Wiener Tafel einen Ehrenamtskoordinator und keinen Freiwilligenmanager auf, doch der Unterschied kann lediglich als begriffliches Synonym (vgl. Abbildung 1) verstanden werden.

Fehletikettierungen sowie kleinen Verpackungsschäden (<http://www.wienertafel.at>, 19.05.2012). Gleichzeitig gibt es in Österreich eine knappe Million an armutsgefährdeten Menschen, darunter sind ca. 14 % davon Kinder (http://www.armutskonferenz.at/index.php?option=com_content&task=view&id=243&Itemid=236#Ausgew%C3%A4hlte%20Gruppen, 19.05.2012).

Vor diesem Hintergrund überlegten sich 3 Studenten (Martin Haiderer, Stephan Waldner und Heimo Schoof) der Sozialakademie der Stadt Wien, auch in Österreich ein ähnliches Projekt für Menschen in Not zu gründen. Durch die Entstehung der Wiener Tafel im Jahre 1999 wurde zum ersten Mal ein soziales Logistik- und Lieferunternehmen gegründet, welches überschüssige Produkte dort einsammelt, wo sie anfallen und sie dorthin bringt, wo sie dringend benötigt werden.

Die Wiener Tafel – Verein für sozialen Transfer wurde im Rahmen eines Projektstudiums nach einjähriger Planungszeit als erste „Tafel“ in Österreich am 09.09.1999 gegründet. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Bedarfserhebung, rechtliche Abklärungen sowie Potential-, Umfeld- und Branchenanalysen gelegt. 5.000 Schilling (360.- Euro) reichten für die ersten drei Jahre neben viel Engagement als Startkapital.

Generell kann gesagt werden, dass der „... Verein, dessen Tätigkeit nicht auf Gewinn ausgerichtet ist, ausschließlich mildtätige und soziale Zwecke auf überparteilicher und konfessionsübergreifender Grundlage bezweckt“ (http://wienertafel.at/fileadmin/uploads/Pdf/WT_Statuten2011.pdf, 20.05.2012).

Die Wiener Tafel wurde zu einem agierenden Wohltätigkeitsverein auf ehrenamtlicher Basis, wobei der Verein bis zum Jahre 2006 ausschließlich ehrenamtliche Personen „beschäftigte“. Im Jahre 2006 wurde erstmals Personal für die Logistik angestellt, da der Aufwand in dem Bereich, ehrenamtlich nicht mehr zu bewältigen war. Die Anstellung von Personal für die gesamte Lieferlogistik machte auch Büroräumlichkeiten nötig und so eröffnete der Sozialverein pünktlich zu seinem 7. Geburtstag die Logistikzentrale der Wiener Tafel. Seit Juni 2010 befindet sich der Verein in einem neuen Büro in der Simmeringer Hauptstraße im 11. Wiener Gemeindebezirk.

Im Rahmen ihrer Zielsetzung sammelt die Wiener Tafel, durch Ansprache von natürlichen und juristischen Personen, kostenlos genussstaugliche Nahrungsmittel und andere Güter des täglichen Bedarfs. Diese gesammelten Güter werden dann an ebenfalls mildtätig arbeitende gemeinnützige Organisationen weitergegeben, die arme und armutsgefährde-

te Menschen professionell betreuen. Die Warenübergabe der Über-Lebensmittel (Wiener Tafel, 2010) und der Hygieneartikel an die betreuten Personen darf wiederum nur kostenlos erfolgen.

Die Wiener Tafel unterstützt z.B. sozial benachteiligte Menschen in Obdachlosenherbergen, Mutter-Kind-Heimen, Beratungsstellen und Flüchtlingshäusern. Die WT hilft dabei unbürokratisch und effizient und leistet zudem aktive Hilfe gegen Armut in Wien, oben-drein sparen sich Unternehmen Entsorgungskosten und nebenbei wird die Umwelt geschont.

Gleichzeitig soll aber der Staat nicht aus seiner politischen und gesellschaftlichen Verantwortung entlassen werden. Die Tafel sieht ihren Einsatz lediglich als ergänzendes Hilfsangebot und meint, dass der Staat weiterhin die Pflicht zur Grundversorgung der Menschen am Rande unserer Gesellschaft hat und diese Pflicht in der öffentlichen Hand bleiben muss.

Der Aktionsradius des Vereines beschränkt sich dabei auf Wien und Umgebung. Mit dem Fuhrpark, bestehend aus vier Mercedes-Sprinter (ein Kühl- und ein Kastenwagen, ein erdgasbetriebener Kühlwagen und ein erdgasbetriebener Tiefkühlwagen) sowie einem Mercedes Vito (<http://wienertafel.at/index.php?id=385>, 16.10.2012) werden dabei täglich bis zu drei Tonnen an Warenspenden kostenlos von Unternehmen abgeholt und kostenlos am selben Tag an die sozialen Einrichtungen geliefert.

Mittlerweile ist die Wiener Tafel eine „nicht mehr wegzudenkende Institution der Wiener Soziallandschaft“ und versorgt dank der Hilfe von über 180 Partnerunternehmen, die der Wiener Tafel Waren überlassen, mehr als 12.000 Armutsbetroffene in 80 Sozialeinrichtungen in Wien. Damit leistet die Tafel einen wesentlichen Beitrag zur Versorgung von Bedürftigen in Wien und einen ebenso grundlegenden Beitrag zum nachhaltigen Umgang mit Lebensmitteln und Rohstoffen. (<http://wienertafel.at/index.php?id=385>, 16.10.2012).

Die Wiener Tafel arbeitet nach acht definierten Grundsätzen. Die Produkte werden unentgeltlich von den Partnerunternehmen der Wiener Tafel zur Verfügung gestellt. Diverse Suchtmittel, wie alkohol- oder nikotinhaltige Artikel werden nicht angenommen. Zudem müssen die Artikel ansehnliche, nicht abgelaufene, unverdorbene und (noch) genießbare Lebensmittel sein, die von den freiwilligen Mitarbeitern (siehe Kapitel 2.1.2) bei der Abholung der Produkte eingeschätzt werden. Der Verein bestimmt auch über die Größenordnung (Menge) der angenommenen Produkte und holt die Artikel zum vereinbarten Termin

kostenfrei ab und gibt diese wiederum unentgeltlich an die oben genannten Sozialeinrichtungen bzw. deren betreute Personen weiter. Des Weiteren garantiert der Verein den spendenden Betrieben bei Interesse den Spendenfluss zu bestätigen und sie in ihrer Öffentlichkeitsarbeit zu bestätigen (<http://wienertafel.at/index.php?id=311>, 19.05.2012).

Die Wiener Tafel lebt dabei die Prinzipien der Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung ebenso wie jene der Wirtschaftlichkeit und sozialen Verantwortung und stellt eine Brücke zwischen der Überfluss- und Bedarfsgesellschaft dar. Dadurch schafft der Verein eine Win-Win-Win-Situation für Wirtschaft, Umwelt und Soziales. Die spendenden Unternehmen sparen Entsorgungskosten, entlasten ihre Lagerbestände und zeigen soziale Verantwortung. Die Umwelt wird geschont, Ressourcen bewahrt und Müllberge vermieden. Soziale Einrichtungen können zudem noch ihr Angebot für bedürftige Menschen abwechslungsreicher und gesünder gestalten.

Die Warenakquisition mit über 180 Partnerbetrieben macht es möglich, dass die Wiener Tafel täglich Unmengen an „Über-Lebensmittel“ vor dem Müll rettet und damit Armutsbetroffene versorgt (Wiener Tafel, 2010). Dabei überlassen viele Unternehmen regelmäßig ihre Produkte dem Umwelt- und Sozialverein, andere Industrie- und Handelsbetriebe spenden zu bestimmten Gelegenheiten (Saisonware, Beschädigungen, kurzes Ablaufdatum, Promotionsartikel, etc.).

Sowohl die freiwilligen Mitarbeiter, als auch die Sozialeinrichtungen und die Unternehmen nützen für den besseren Ablauf der Lieferungen die Online-Plattform WITALO (<http://www.wienertafel.at/witalo/login.php>, 19.05.2012) der Wiener Tafel, die als Logistik- und Distributionsprogramm angesehen werden kann. Einerseits können sich dort die freiwilligen Mitarbeiter für eine Art von freiwilliger Tätigkeit eintragen lassen, andererseits können Unternehmen ihre Produkte mit genauen Größenangaben und dem möglichen Abholtermin eingeben und den Sozialeinrichtungen ihre Wunschbestellungen bekannt geben. Das WITALO ermöglicht somit eine große Arbeitsentlastung für alle Beteiligten, was in frühen Jahren der Wiener Tafel noch mühevoll mit Telefon oder E-Mail kommuniziert werden musste.

2.2.2 Die Organisationsstruktur der Wiener Tafel

Im Jahre 2010 finanzierte sich der Verein mit 37% aus Unternehmens- und Privatspenden, 28% aus Förderungen, 25% aus Events, 9% aus Sponsoring und 1% aus Mitgliedsbeiträgen. Zudem konnte die Medienpräsenz des Vereines im Jahre 2007 von ca. 70, im

Jahre 2008 auf ca. 90 Medienberichte, im Jahre 2009 auf ca. 100 und im Jahr 2010 auf ca. 110 Medienberichte gesteigert werden. Im Jahre 2011 wurde die Wiener Tafel bereits 220-mal in Medienberichten erwähnt (<http://wienertafel.at/index.php?id=385>, 20.05.2012)

Als unabhängiger, überparteilicher und konfessionsübergreifender Wohltätigkeitsverein (http://wienertafel.at/fileadmin/uploads/Pdf/WT_Statuten2011.pdf, 19.05.2012) orientiert sich der Verein dabei an den bei der Vereinspolizei eingetragenen Statuten. Die Abbildung 3 gibt dabei einen Überblick über das Organigramm der Wiener Tafel im Jahre 2012.

Der Vorstand selbst ist ehrenamtlich tätig, die Geschäftsführung und die Rechnungsprüfung sowie die Bereiche Distribution, Fundraising, Ehrenamtskoordination, PR & Marketing und Events werden von angestellten Personen der Wiener Tafel ausgeführt.

Alle restlichen Aufgabengebiete (Liefertätigkeit, Projektgruppen, Administration und Bürotätigkeit, Informationsstände und Vorträge) der Wiener Tafel werden von freiwilligen Mitarbeitern erledigt, wobei der größte Teil sich im Bereich der Liefertätigkeiten engagiert.

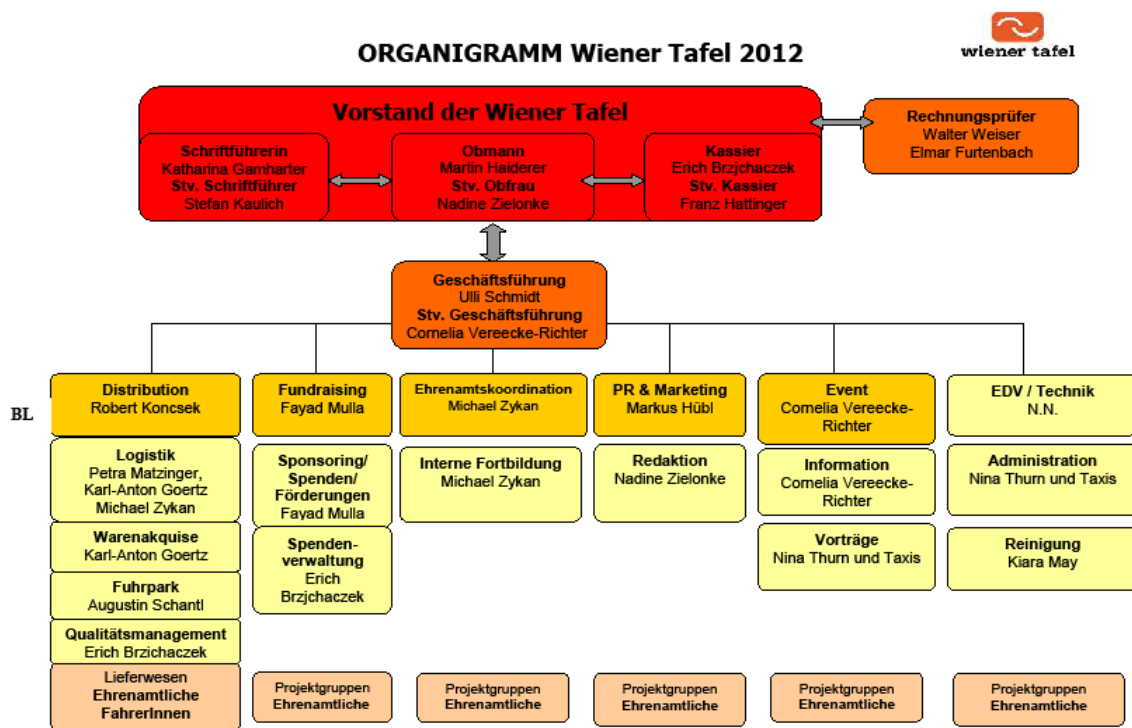


Abb. 3: Organigramm der Wiener Tafel 2012,

http://wienertafel.at/fileadmin/uploads/Pdf/Organigramm_20Februar2012.pdf, 04.11.2012

2.2.3 Die Mitarbeiterbindung bei der Wiener Tafel

Gliedert man das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel nach Phasen, so kann angenommen werden, dass freiwillige Mitarbeiter zuerst gewonnen, dann solange als möglich an die NPO gebunden und evtl. wieder verabschiedet werden müssen. Auch Kaltenbrunner (2010) und Wallraff (2010) unterteilen das Freiwilligenmanagement in die Phasen Gewinnung, Bindung und Verabschiedung. Die Abbildung 4 zeigt die Phasen des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel unter besonderer Berücksichtigung der Prozesse, Strukturen, Interaktionen sowie der Belastungen und Ressourcen.

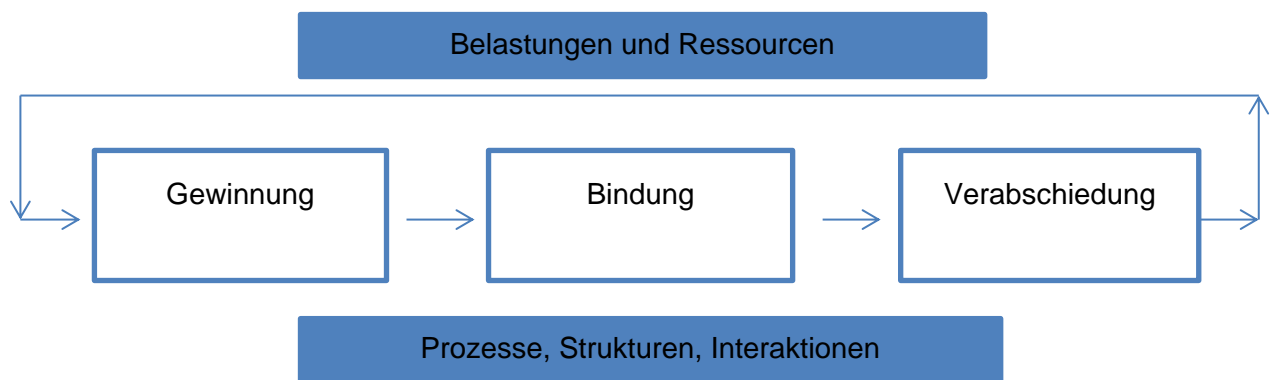


Abb. 4: Phasen des Freiwilligenmanagement (eigene Darstellung)

Die Freiwilligengewinnung unterteilt Kaltenbrunner (2010) dabei in die Werbephase und die Auswahl- und Einsatzphase. In der Werbephase sollen geeignete Personen identifiziert, angesprochen und zur tatsächlichen Übernahme des freiwilligen Engagements mobilisiert werden. In der Werbephase wäre es zudem vernünftig zu wissen, auf welche Position welcher potenzielle Ehrenamtliche passen würde. Wallraff (2010) stellt aber auch fest, dass eine zentrale, systematische Erfassung der Mitgliederstruktur und der Motivationen in sehr wenigen Organisationen stattfindet. Dies mag einerseits aus Geldmangel geschehen, da eine spezifische Auswahl von Mitarbeitern auch mehr Ressourcen kosten könnte. Andererseits kann auch gesagt werden, dass diese Sammlung von Daten auch zu einer Datenflut führen könnte, die erst dadurch wiederum viele Ressourcen und damit Kosten binden würde.

In den USA gehen Organisationen, die erfolgreich mit Freiwilligen arbeiten, zur Einbindung idealtypischer Weise folgendermaßen vor (Paulwitz, 1988). Tätigkeitsprofile müssen entworfen werden, Rechte und Pflichten festgelegt werden, die Freiwilligen müssen

eingearbeitet und weitergebildet werden, ihnen sollte Supervision zur Verfügung gestellt werden und es sollen zahlreiche Möglichkeiten geschaffen werden, Freiwillige zu ehren. Auch Frömmel (2007) meint, dass die Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement vor allem die Bereiche Anerkennung, Anforderungsprofil, Fortbildung, Versicherung, Begleitung und Arbeitsklima umfassen sollen. Ähnlich sieht dies auch Wallraff (2010) indem er meint, dass es wichtig sei, eine Freiwilligenvereinbarung, ein Ehrenamtsleitbild, ein Organisationshandbuch, Treffen der Ehrenamtlichen und Weiterbildung für freiwillige Mitarbeiter zu ermöglichen.

Im Rahmen eines Informationsgespräches werden in den Räumlichkeiten der Wiener Tafel die interessierten Personen über die Tätigkeiten und Möglichkeiten der freiwilligen Mitarbeit informiert und für die freiwillige Tätigkeit angeworben. Herrscht beiderseitiges Verständnis und Interesse geht es im nächsten Schritt um die Bindung bzw. Integration der Neuen. Eine Freiwilligenvereinbarung (Wallraff, 2010) gibt es dabei nicht, lediglich ein Datenblatt auf dem auch die Kenntnisnahme der drei wichtigsten Regeln bestätigt wird. Bei der Wiener Tafel gibt es zudem kein Ehrenamtsleitbild und kein vollständiges Organisationshandbuch, verfügbar sind jedoch Handbücher zu einzelnen Themenbereichen.

Die Wiener Tafel bietet ihren freiwilligen Mitarbeitern vor allem ein flexibles Team, Arbeit gemäß der eigenen Interessenslage, Stellenbeschreibungen für alle ehrenamtlichen Tätigkeiten, freie Zeiteinteilung anhand der Onlineplattform WITALO, Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Feedback, einen unkomplizierten Ein- und Ausstieg, einen großen Überblick über die Wiener Soziallandschaft und Randgruppenarbeit, sinnvolle und soziale Beschäftigung, kreative Entfaltungsmöglichkeiten allein oder in Teamarbeit, Fortbildungen und Schulungen, sowie gemeinsame Aktivitäten (Exkursionen, Vorträge usw.) an (<http://wienertafel.at/index.php?id=429>, 20.05.2012).

Um ehrenamtliche Mitarbeiter professionell managen zu können, bedarf es eines guten Überblicks, wer in der Organisation aktiv ist, wobei dies durch den Umstand erschwert wird, dass bei freiwilliger Mitarbeit nicht immer eine formale Mitgliedschaften bestehen muss. Die große Anzahl⁶ an freiwilligen Mitarbeitern lässt somit nicht immer klar erkennen, wer aktiv im Verein freiwillig tätig ist, und wer z.B. nur an einer Informationsveranstaltung oder an einer einmaligen freiwilligen Tätigkeit teilgenommen hat. Zu einigen freiwilligen Mitarbeitern ist der Kontakt meist stärker, einige wenige engagieren sich hingen-

⁶ vgl. Kapitel 2.2.4

gen nur wenige Male im Jahr und ein Anteil der ehrenamtlichen Mitarbeiter ist sozusagen falsch im Pool der Freiwilligen (Wallraff, 2010).

Auch freiwillige Mitarbeiter der Wiener Tafel müssen nicht unbedingt Mitglied im Verein sein, um aktiv ehrenamtliche Hilfe leisten zu können. Das schon erwähnte WITALO (<http://wienertafel.at/index.php?id=411>, 22.05.12) gibt aber jederzeit einen guten Überblick, ob genügend freiwillige Mitarbeiter vorhanden sind bzw. wer, wann, was macht und welche Personen bzw. Gruppen, bei welcher freiwilligen Tätigkeit beteiligt sind.

Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel kann vor allem in den Bereichen Liefertätigkeit, Projektgruppen, Administration/Bürotätigkeit sowie Informationsstände und Events geleistet werden (Wiener Tafel, 2011). Für organisatorische Tätigkeiten sollte dabei ca. eine Stunde pro Woche plus ein Meeting/Monat zur Verfügung gestellt werden, für Liefertätigkeiten kann nach einem gewünschten Tag als Beifahrer selbst entschieden werden, ob man sich im Online-Lieferkalender eintragen will oder nicht.

Generell gilt, dass freiwillige Tätigkeiten bei der WT vom Freiwilligen selbst, nach dessen Ressourcen und Belastungen frei eingeteilt werden soll, gleichzeitig besteht dadurch aber auch eine gewisse Verbindlichkeit in der Vereinbarung zwischen dem freiwilligen Mitarbeiter und der Wiener Tafel, da Lieferungen und Projektgruppen termingerecht eingehalten werden müssen. Nichtsdestotrotz soll auch an dieser Stelle nochmals klar festgehalten werden, dass freiwillige Mitarbeit meist neben Beruf, Studium oder Familie geleistet wird und wie in einem Angestelltenverhältnis auch, kann freiwilliges Engagement die engagierten Personen in ihren Tätigkeiten unterschiedlich beanspruchen und daher zu Unter- oder Überforderung führen (Frömmel, 2007). Diese unterschiedlichen Arten von Überforderung oder plötzlichem Desinteresse, weiterhin freiwillig für den Verein tätig sein zu wollen, können somit auch zur Verabschiedung aus dem Verein führen.

Die Aufgabe des Freiwilligenmanagement ist es daher, den Bedarf an strategischen Prozessen, Strukturen und Interaktionen in den Bereichen Organisation und Personal zu ermitteln, damit Veränderungen für freiwillige Mitarbeiter initiiert werden können und die langfristige Orientierung, Planung und die Strukturen der Organisation Wiener Tafel beeinflussen können (Kegel, Reifenhäuser, Schaaf-Derichs, 2006).

2.2.4 Relevanz des Themas

Der Verein wird bei Personen, die sich für freiwillige Mitarbeit interessieren, immer beliebter. Im Jahre 2009 hatte die Wiener Tafel noch ca. 150, im Jahre 2010 ca. 220 und im Jahre 2011 bereits 291 freiwillige Mitarbeiter. Knapp 10.000 Arbeitsstunden, 70.000 km und 890 absolvierte Fahrten wurden dabei allein im Jahre 2010 geleistet um insgesamt 330.000 kg zu den Armutsbetroffenen zu transportieren.

Dieser enorme Anstieg bedeutet aber auch zusätzliche Arbeit für die Mitarbeiter des Vereines selbst. Das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel zeigt Bemühungen, um anhand der Ressourcen und der Belastungen des freiwilligen Mitarbeiters die Arbeitszufriedenheit zu steigern und die Erschöpfung zu senken. Denn *„... das Wichtigste bei einem Sozialverein sind immer die vielen Hände, die zupacken“* (Wiener Tafel, 2010).

Da eine Zunahme von freiwilligen Mitarbeitern aber nicht automatisch eine höhere Zufriedenheit oder geringe Erschöpfung bedeuten und gleichzeitig auch Belastungen und Ressourcen der freiwilligen Tätigkeit auf diese einwirken, müssen und sollen diese Faktoren im Rahmen dieser Studie Beachtung finden. Modellhaft werden diese Korrelationen durch das Job-Demands-Resources-Modell (vgl. Bakker, Demerouti, 2007) gut dargestellt (vgl. Kapitel 2.3).

Um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, bedarf es demnach einer wissenschaftlichen Studie, um Zusammenhänge aller Prozesse, Interaktionen und Strukturen (vgl. Kapitel 2.2.3) im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel näher erklären zu können. Schlussendlich geht es aber nicht nur um eine Erhebung und Beschreibung der genannten Faktoren, sondern auch darum, Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel zu finden und zu erarbeiten (vgl. Kapitel 3).

2.3 Das Job Demands-Resources Modell

2.3.1 Belastungen und Ressourcen

Das Job Demands-Resources Modell (Bakker, Demerouti, 2007) kann als ein *„... heuristic and parsimonious model that posits how two sets of employees' working conditions (i.e. job demands and job resources) relate with their psychosocial health and well-being, which in turn are associated with several employee and organizational outcomes“* (Llorens, Bakker, Schaufeli, Salanova, 2006) angesehen werden.

Anforderungen und Belastungen steigen in vielen Berufen, Stressfaktoren belasten unser Arbeitsleben und beeinflussen damit unser Wohlbefinden. Die Arbeitsanforderungen belasten unser Arbeitsleben und bedingen dadurch oft Konflikte im Team. Gleichzeitig kann gesagt werden, dass ein Mangel an Ressourcen zu Erschöpfung als auch zu langfristigen Folgen wie z.B. einer geringeren Verpflichtung der Organisation gegenüber, innere Kündigung bzw. körperliche und psychische Beeinträchtigung bewirken kann. Ähnlich sieht dies auch Semmer (1997) indem er meint, dass

„Bedingungen der Situation und der Person beeinflussen sich wechselseitig. Stressoren und Ressourcen beeinflussen Bewertungs- und Bewältigungsprozesse, diese haben Wirkungen auf die Gesundheit, es ergeben sich Rückwirkungen auf Belastungen und Ressourcen und damit auch Rückwirkungen auf die stressauslösende Situation und auf die individuellen Handlungsvoraussetzungen der Person. Belastungen und Ressourcen, Bewertungs- und Bewältigungsprozesse, Gesundheit sind im ständigen Fluss“.

Belastungen im Arbeitsprozess ergeben sich also meistens aus der Wirkung der Situation heraus, in der sich der Mitarbeiter bzw. der freiwillige Mitarbeiter befindet. Ressourcen wiederum ergeben sich meist aus der persönlichen Hilfeleistung von Vorgesetzten oder Mitarbeitern bzw. aus der Möglichkeit, selbständig zu arbeiten.

In Anlehnung an Semmer (1997) versteht der Autor unter Belastungen (situative Bedingungsfaktoren) all jene Gegebenheiten, die sich aus der Situation, also im Rahmen der Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel ergeben. Ressourcen wiederum werden den personalen Bedingungsfaktoren zugeordnet, da diese durch eine oder mehrere Personen im Rahmen der Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel ermöglicht werden.

Belastungen zeigen sich dabei in körperlichen, sozialen oder organisationalen Aspekten der Arbeit, die einen erhöhten physischen oder emotionalen Kraftaufwand erfordern. Belastungen können aber nicht nur ausschließlich als negativ gesehen werden, wobei sie sich natürlich auch in Stressfaktoren umwandeln können. Ressourcen wiederum zeigen sich in körperlichen, psychologischen, sozialen oder organisationalen Aspekten der Tätigkeit und sind funktionell wichtig für die Zielerreichung im Arbeitsprozess, in der Bewältigung von Arbeitsbelastungen, zur persönlichen Weiterentwicklung und haben in ihrem eigenen Sinne auch eine große Bedeutung.

Freiwilligenarbeit funktioniert also nach dieser Ansicht besonders dann gut, wenn die Belastungen gering und die Ressourcen gut eingesetzt werden. Belastungen, wie zum Beispiel eine hohe Arbeitsintensität oder Zeitdruck, können zu mentalen oder emotionalen Belastungen und damit zu Burnout, Erschöpfung oder sonstigen gesundheitlichen Problemen führen. Auf der anderen Seite haben Ressourcen, wie in etwa Handlungsspielraum oder Feedback, einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung in der freiwilligen Arbeit.

Innerhalb der letzten drei Jahrzehnte wurde in vielen Studien gezeigt, dass Charakteristika der Arbeit große Auswirkungen auf das Wohlbefinden (z.B. Anstrengung, Burnout, Engagement) haben (Bakker, Demerouti, 2007). Nahezu alle Modelle stützen sich dabei auf die arbeitsbezogene Gesundheit und Wohlbefinden welche im Besonderen auf Stress und Burnout fokussieren, um gleichzeitig die potentiellen positiven Aspekte wie Engagement zu vernachlässigen (Schaufeli, Bakker, Van Rehnen, 2009).

Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) waren es schließlich, die nicht nur die negativen Auswirkungen (Burnout) sondern auch dessen positiven Gegensatz (Engagement) im Wohlbefinden eines Mitarbeiters untersuchten und beide Variablen in einem umfassenden Modell von arbeitsbezogenem Wohlbefinden, dem Job Demands-Resources Modell (JD-R) zusammen fassten (Bakker, Demerouti, 2007; Bakker, Demerouti, de Boer, Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker, 2004). Das JD-R Modell ist dabei ein Versuch, einen ausgeglichenen Zugang zwischen negativen (Burnout) und positiven (Engagement) Aspekten und dem Wohlbefinden des Mitarbeiters herzustellen (Schaufeli, Bakker, Van Rehnen, 2009).

Burnout besteht dabei normalerweise als Syndrom von Erschöpfung (exhaustion), Zynismus (cynicism) und einem Mangel an professioneller Arbeitsleistung (lack of professional efficacy). Gleichzeitig kann aber auch gesagt werden, dass der Mangel an professioneller Arbeitsleistung eine mindere Rolle als die beiden Syndrome Erschöpfung und Zynismus aufweist, wobei letztere das „*core of the burnout syndrome*“ (Schaufeli et. al. 2009) darstellen.

Engagement wiederum kann als ein positiv bezogener Zustand von Elan/Energie (vigor), Hingabe (dedication) und Aufnahmevermögen (absorption) gesehen werden (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Das JD-R Modell wurde in verschiedenen Ländern wie Finnland (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006), Holland und Spanien (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006), als auch in Studien bei ambulanten Pflegehelfern (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003; de Jonge, Le Blanc, Peeters, & Noordam, 2008), Lehrern (Hakanen et. al., 2006; Bakker et.al. 2005), Angestellten (Schaufeli & Bakker, 2004) und Arbeitern (Bakker et. al., 2003b; Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004) getestet. Korunka, Kubicek, Schaufeli und Hoonakker (2009) wiederum untersuchten Unterschiede im Geschlecht als auch in verschiedenen Altersgruppen, konnten jedoch diesbezüglich keine signifikanten Ergebnisse aufzeigen. Die Abbildung 5 zeigt das von Bakker und Demerouti (2007) dargestellte Job-Demands-Resources Model.

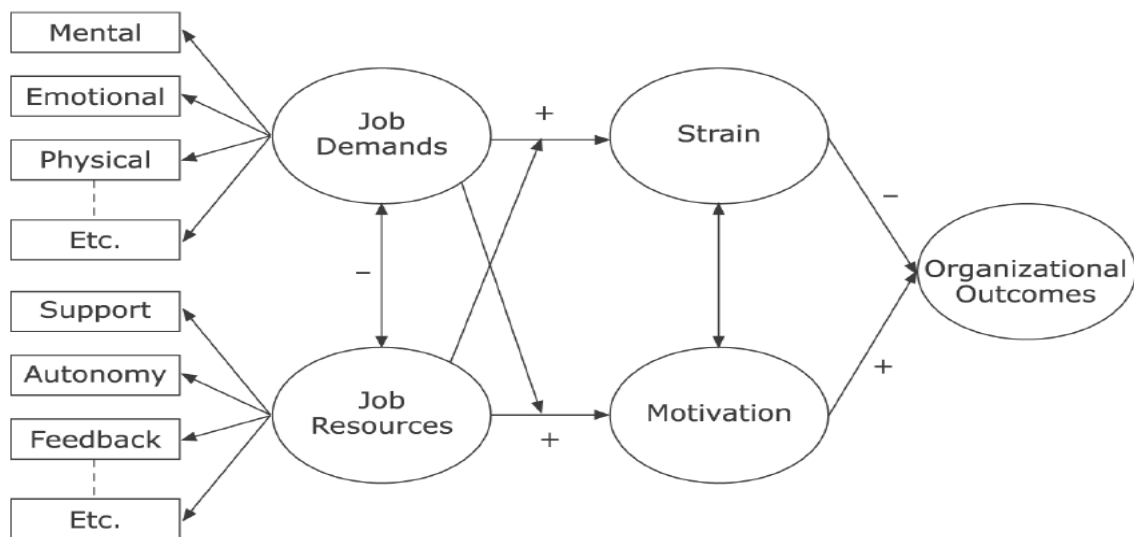


Abb. 5: The Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007, S. 313)

Die verschiedenen organisationalen Prozesse werden dabei durch verschiedene Studien zu Belastungen und Ressourcen im Arbeitsleben gestützt. Bakker, Demerouti und Schaufeli (2003) versuchten das Modell auf Call-Center Angestellte der holländischen Telekom anzuwenden und erforschten dabei die prädiktive Validität „... *for self-reported absenteeism and turnover intentions*“. Die Resultate einer Serie von Strukturgleichungsmodellen zeigten dabei zwei duale Prozesse.

Im energetischen Prozess zeigte sich, dass situative Belastungen in der Arbeit (z.B. Arbeitsdruck, emotionale Belastungen) mit den wichtigsten Prädiktoren von gesundheitlichen Problemen zusammenhängen, welche wiederum zu Abwesenheiten und Fluktuation im Unternehmen führten. Im motivationalen Prozess wiederum präsentierte sich, dass

personale Ressourcen sehr häufig mit sozialer Unterstützung, Feedback oder sonstiger Hilfeleistungen in Verbindung standen (vgl. Abbildung 5).

Ähnliche Ergebnisse konnten auch Hu, Schaufeli und Taris (2011) aufweisen als sie 625 Arbeiter und 761 Facharbeiter untersuchten. Im Rahmen dieser Studie zeigte sich, dass sich Stress aus den Anforderungen und Belastungen der Arbeit entwickelt und zu Burnout, Erschöpfung und schlussendlich zu negativen organisationalen Ergebnissen wie Kündigung oder einer geringen organisationalen Bindung führen kann. Der motivationale Prozess wiederum hängt von den Ressourcen ab, die längerfristig zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und positiven organisationalen Ergebnissen führen können.

Verschiedene Kreuztabellen-Studien bestätigten dabei das Job Demands-Resources Modell (Bakker, Demerouti, 2007). Die Belastungen unterschieden sich empirisch von den Ressourcen und korrelieren miteinander auch leicht negativ (vgl. Bakker, Demerouti, De Boer, Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Zudem konnte gezeigt werden, dass Belastungen mit Burnout positiv korrelieren (vgl. Bakker, Demerouti, Euwema, 2005; Schaufeli, Bakker, 2004), Ressourcen wiederum korrelieren positiv mit Engagement (vgl. Hakanen et.al. 2006; Llorens et.al, 2006; Schaufeli, Bakker, 2004). Bakker und Demerouti (2007) heben auch Wechselwirkungen zwischen Belastungen und Ressourcen hervor und zeigen, dass vorhandene Ressourcen den Einfluss der Belastungen mindern können. Die Ressourcen verringern dabei die Effekte der hohen Arbeitsanforderungen auf das Burnout, die sich im Wohlbefinden und im Gesundheitszustand widerspiegeln. Hohe Anforderungen führen also bei all jenen Personen stärker zu Erschöpfung, welche auch geringere Ressourcen aufweisen. Die Belastungen wiederum verringern den Einfluss der Ressourcen auf die Arbeitszufriedenheit. Hohe Ressourcen führen dabei bei all jenen Personen zu Arbeitszufriedenheit, die geringe Belastungen in der Arbeit erfahren. Hohe Anforderungen in der Arbeitssituation in Kombination mit einem hohen Grad an Ressourcen wiederum resultieren wiederum in höherem Engagement und Arbeitszufriedenheit (Hu et.al, 2011).

Die moderierenden Effekte zwischen den Belastungen und Ressourcen sowie ihre Auswirkungen auf das Engagement und Burnout erhielten jedoch nur teilweise Unterstützung (vgl. Bakker et.al. 2005) und der Interaktionseffekt zwischen den verschiedenen Belastungen und den Ressourcen ist normalerweise schwach. Das JD-R Modell zeigt damit auch, dass über den jeweiligen Entscheidungsspielraum hinaus weitere Ressourcen vorhanden sein können, die eine Moderatorrolle einnehmen können. Dabei bewirkt vor allem

die soziale Unterstützung eine mögliche aktive Bewältigung der Arbeitsaufgaben, andererseits dient die soziale Unterstützung aber auch als Faktor zur Stressabwehr. Eine Kombination aus hohen Belastungen und niedrigen Ressourcen führte in einer Studie von Bakker, Demerouti & Euwema (2005) zur totalen Verausgabung der Betroffenen. Vorhandene Ressourcen wiederum wie zum Beispiel Handlungsspielraum, Feedback, soziale Unterstützung und eine sehr gute Beziehung zum Vorgesetzten wirkten sich hingegen bei hohen Arbeitsbelastungen mildernd auf das Level der Erschöpfung aus.

Auch das JD-R Model kann verändert dargestellt werden und so kann gesagt werden, dass die abhängigen positiven und negativen Variablen auch beliebig austauschbar sind, wenn es dafür gewichtige Gründe gibt. Obwohl Burnout und Engagement bereits sehr häufig in Studien untersucht wurden und es auch eine größere Vielzahl an bereits untersuchten und bestätigten Hypothesen gibt, entscheidet sich der Autor gegen die bereits erwähnten Variablen und für die Variablen Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit.

Zum einen kann „*strain*“ (<http://dict.leo.org/ende?lp=ende&lang=de&searchLoc=0&cmpTyperelaxed§-Hdron&spellToler=&search=strain>, 02.05.2012) als Anspannung oder Anstrengung und demnach auch als Erschöpfung verstanden werden. Zudem kann noch gesagt werden, dass Personen, welche bereits an Burnout oder sonstigen gesundheitlichen Beschwerden leiden, auch nicht mehr geneigt sind, in der NPO freiwillig mitzuarbeiten, da ein Ausstieg aus der freiwilligen Mitarbeit praktisch jederzeit möglich ist (vgl. Kapitel 2.2.3). Burnout ist demnach wenig förderlich, um die Freiwilligenarbeit leisten zu können. Viel besser erschien die Erhebung der Variable Erschöpfung zu sein, die wiederum nur ein Teil – neben Zynismus und von Mangel an professioneller Arbeitsleistung – von Burnout ist.

Andererseits erscheint dem Autor der Begriff der Arbeitszufriedenheit wichtiger als die Erhebung von Engagement zu sein, da zufriedene Personen vor allem Engagement zeigen müssen und dieses sich im Engagement, freiwillig in der NPO zu arbeiten, manifestiert. Arbeitszufriedenheit kann zudem auch als Zufriedenheit der Beschäftigung und Position gesehen werden (<http://dict.leo.org/ende?lp=ende&lang=de&searchLoc=0&cmpType=relaxed§Hdr=on&spellToler=&search=job+satisfaction>, 02.05.2012). Personen, welche freiwillig arbeiten, müssen demnach ein gutes Zeitmanagement, Motivation und frei verfügbare Zeit aufweisen, damit die Freiwilligenarbeit neben Beruf, Familie, Studium oder sonstigen Hobbys zu vereinbaren und vor allem zufrieden macht.

Auch Fritz, Issa, Müller, Tuchfeldt, Fietzke, Kattenbach (2011) zeigten bereits, dass eine Modifizierung des JD-R Modells möglich ist und die Variablen Burnout und Engagement durch die beiden abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung ausgetauscht werden können. In den zwei folgenden Kapiteln werden deshalb kurz die Variablen Arbeitszufriedenheit (2.3.2) und Erschöpfung (2.3.3) vorgestellt.

2.3.2 Die Arbeitszufriedenheit bei freiwilligen Mitarbeitern

In dieser Studie wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung gesehen und mittels der Beurteilung der freiwilligen Mitarbeiter durch den Online-Fragebogen (Anhang 11.2) erhoben. Gleichzeitig zeigt sich die Arbeitszufriedenheit nicht nur in der Einstellung, als auch natürlich im Verhalten der Person. Die Zufriedenheit eines jeden Mitarbeiters sollte also immer vor dem Hintergrund der ständig wechselnden Handlungssituationen und ebenso der persönlichen Befindlichkeiten interpretiert werden.

Unter der Arbeitszufriedenheit versteht man in der Arbeitspsychologie die Einstellung einer Person zur Arbeit und diese äußert sich meist als emotionale Reaktion auf eine Situation und mehrerer in Bezug stehender Einstellungen. Dabei kann einerseits festgestellt werden, dass die Arbeitszufriedenheitsforschung seit Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959) gar zu den wichtigsten und beliebtesten Forschungsgegenständen der Arbeits- und Organisationspsychologie gehören (Schulte, 2005). Ging Herzberg dabei noch von Hygienefaktoren und Motivatoren aus, wandte sich Lawler (1973) bereits dem Vergleich zwischen der subjektiv für angemessen empfundenen Belohnung und der tatsächlichen Belohnung zu. Bruggemann (1975) wiederum zeigt sechs verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit und ermöglicht dabei eine differenzierte Aussage der Arbeitszufriedenheit.

Forschungen auf organisationaler Ebene lassen dabei den Schluss zu, dass Organisationen mit einem höheren durchschnittlichen Arbeitszufriedenheitslevel (Ostroff, 1992) erfolgreicher als andere sind. Prott (2001) sieht dabei die äußeren Umstände der Arbeit als wichtig an und zählt dazu z.B. die konkreten Arbeitsaufgaben, den vorgegebenen Leistungsrythmus, die Kommunikationsmöglichkeiten als auch das Verhältnis zu den Vorgesetzten. Zudem kann angemerkt werden, dass die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit eine komplexe Summation von Zufriedenheiten mit einzelnen Arbeitsaspekten ist (Kirchler, Hölzl, 2002).

2.3.3 Erschöpfung bei freiwilligen Mitarbeitern

Bislang wurde Erschöpfung meist im Zusammenhang mit dem Burnout-Syndrom untersucht, das unter anderem von Maslach und Jackson (1986) beschrieben wurde. Der Begriff „Burnout“ beschreibt das Ausgebranntsein, das Abnutzen, Verausgaben bzw. den Verlust vorhandener Fähigkeiten, welche durch die Arbeitstätigkeit verursacht werden (Gusy, 1995). Der ICD-10 (<http://www.dimdi.de/static/de/klassi/diagnosen/icd10/html/amt12011/block-z70-z76.htm>, 11.06.2012) wiederum erfasst Burnout unter den „Problemen mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“. Maslach und Jackson (1986) unterteilten Burnout zusätzlich zur Erschöpfung noch in die Dimensionen Depersonalisation (depersonalisation) und persönliche Aufgabenbewältigung (personal accomplishment). In den frühesten Studien über Burnout schien dieses Phänomen hauptsächlich in sozialen Berufen bei jenen Personen aufzutreten, welche chronischen, emotionalen und interpersonalen Belastungen im Job ausgesetzt werden. Negative und abgestumpfte Gefühle gegenüber den Menschen, mit denen die Betroffenen arbeiteten zeigten sich dabei in der von Maslach und Jackson nominierten Dimension Depersonalisation. In der dritten Dimension, der persönlichen Aufgabenbewältigung zeigt sich zudem eine Überschneidung zwischen den eigenen Erwartungen an die persönliche Leistung und der tatsächlichen Arbeitsleistung. Bei hoher Überschneidung ergibt sich eine gesunde Zuversicht bzgl. der persönlichen Bewältigungsfähigkeit von Aufgaben und Problemen. Bei niedriger Überschneidung zeigt sich hingegen ein geringes Selbstvertrauen in die eigene Leistung.

Dabei kann gesagt werden, dass Erschöpfung auf drei verschiedene Ebenen Auswirkungen haben kann: der emotionalen, der physischen und der kognitiven Ebene. Demerouti, Nachreiner & Schaufeli (2001) bezeichnen die Erschöpfung dabei als eine Konsequenz aus intensiven Belastungen auf diesen drei Ebenen.

Die emotionale Erschöpfung zeigt sich dabei in Unwohlsein, Ermüdung, Niedergeschlagenheit, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Entmutigung und Lustlosigkeit (Buchka, Hackenberg, 1987) und oft kann auch gesagt werden, dass Erschöpfung sich in Nervosität und Reizbarkeit auswirken kann (Pines, Aronson, Kafry, 1981). Ressourcen der Person wirken dabei nicht mehr als Kraftquellen, sondern wandeln sich noch in zusätzliche Belastungen um.

Körperlich erschöpft sind hingegen Personen dann, wenn sie an Energiemangel, chronischer Ermüdung oder Schwäche aufzeigen. Dabei zeigen sich diese in einer erhöhten Anfälligkeit von Krankheiten, häufigen Kopfschmerzen, Übelkeit, Verspannungen der Hals- und Schultermuskulatur, Rückenschmerzen und Veränderungen der Essgewohnheiten sowie des Körpergewichts (Stengel, 1997). Oft zeigt sich auch die paradoxe Kombination von Ermüdung und Schlafschwierigkeiten im Zusammenhang mit körperlicher Erschöpfung, wobei man sich tagsüber müde fühlt und nachts auf Grund von immer wiederkehrenden Gedanken nicht schlafen kann oder an Alpträumen leidet. Viele Menschen versuchen dabei diese körperliche Erschöpfung durch die Hinzunahme von Alkohol oder sonstigen Substanzen zu bewältigen, wobei längerfristig meist noch eine größere Erschöpfung und Verzweiflung daraus resultieren kann (Pines et. al., 1981).

Kognitive bzw. geistige Erschöpfung charakterisiert sich hingegen meist durch eine negative Einstellung zu sich, der Arbeit und zum Leben (Buchka & Hackenberg, 1987). Personen fühlen sich dadurch meist als minderwertig, unzulänglich und ihren Aufgaben nicht mehr gewachsen an und fühlen keine Befriedigung mehr in ihrer Arbeit (Pines et. al., 1981).

Die Erschöpfung und die Arbeitszufriedenheit zeigt sich demnach nach dem JD-R Modell (vgl. Abbildung 5) in den organisationalen Ergebnissen, die sich wiederum in negativen oder in positiven „*organizational outcomes*“ (Bakker, Demerouti, 2007) manifestieren. Sind diese „*outcomes*“ positiv, kann von einem weiteren Verbleib in der sozialen Organisation ausgegangen werden, sind sie jedoch negativ, kann es zur Fluktuation kommen.

Es geht in dieser Studie aber weniger um die Erfassung möglicher organisationaler Ergebnisse im Sinne dieser „*organizational outcomes*“ (z.B. Kündigung oder gesundheitliche Beschwerden), als vielmehr um eine Ist-Erhebung der Variablen Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Personen mit gesundheitlichen Beschwerden oder mit Kündigungsintentionen aller Voraussicht nach auch überhaupt nicht mehr in der NPO als freiwillige Mitarbeiter arbeiten werden, zumal die Freiwilligenarbeit ja noch neben Beruf, Hobbies, Familie und sonstigen Interessen im Leben untergebracht werden muss.

Die im JD-R Modell meist miterhobenen Variablen Kündigung (turnover intention) oder gesundheitliche Beschwerden (health complaints) werden in dieser Studie jedoch aus oben genannten Gründen weggelassen. Gelingt es dem Freiwilligenmanagement jedoch

nicht, den Mitarbeiter weiterhin als freiwilligen Mitarbeiter zu binden, kommt es zum beiderseitigen Verabschieden (Wallraff, 2010) und damit dem Ausscheiden des Mitarbeiters aus der Gruppe der Ehrenamtlichen bei der Wiener Tafel.

Freiwilligenarbeit funktioniert also besonders dann gut, wenn die Motivation und Einstellung des Mitarbeiters stimmt, das Organisationsklima gut ist und die Arbeit vor allem eines macht: Spaß an der Sache und daran „Gutes zu tun“. Das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel versucht dabei, den Ausgleich zwischen Belastungen und Ressourcen sowie deren Auswirkungen auf Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit zu schaffen, um längerfristig freiwillige Mitarbeiter in der NPO binden zu können.

In vorliegender Studie geht deshalb der Autor auf situative (Belastungen) und personale Bedingungsfaktoren (Ressourcen) ein, um deren Zusammenhang auf die Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung im Rahmen der Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel zu erheben.

Im folgenden Kapitel wird die Case Study Methode und die Besonderheit dieses Studiendesigns vorgestellt.

2.4 Exkurs zur Case Study Method

Die Case-Study-Method, also direkt übersetzt die Fallstudienmethode, hat ihren Ursprung in der Ausbildung von Rechtswissenschaftsstudenten an der Harvard Business Administration. Ihre Entstehung geht dabei auf das Jahr 1908 zurück und nimmt seit diesem Zeitpunkt in der US-amerikanischen Managementausbildung einen breiten Raum ein. Laut einem Bericht von Davis (2003) im Harvard Magazine soll diese Methode bereits im Jahre 1870 durch Christopher Columbus Langdell entwickelt worden sein. Der Universitätsdozent ersetzte dabei die ursprüngliche Vortrags- und Drillmethode durch eine berufungsfähige, exemplarische Unterrichtsmethode, der Case Study Method. Langdell setzte vor allem die sokratische Frage- und Antworttechnik ein, um die Unterrichtszeit für seine Studenten und sich als Unidozent effizienter nutzen zu können.

Fallstudien stellen wirklichkeitsnahe Beurteilungs- und Entscheidungsmodelle dar, in denen die beruflichen Realitäten „simuliert“ werden (Sahm, 1975) und Kaiser (1983) versteht wiederum unter einem Fall, „... die möglichst wirklichkeitsgetreue Auszeichnung eines Problems, mit dem ein oder mehrere Manager konfrontiert wurden, zusammen mit

den dazugehörigen Fakten, Meinungen und Erwartungen, die die Entscheidungssituation determinieren ...“. Das Ziel einer jeden Fallstudie soll also dem Erwerb von Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit dienen (Kaiser, Kaminski, 1999), der Fall selbst als ein „*Konstrukt exemplarischen Charakters zur Bearbeitung einer Situation und der damit verbundenen Probleme und/oder der Erzielung einer Lösung*“ dienen (Friedrichsmeier, Mair, Brezowar, 2007).

Die Fallstudienmethode wird heute in vielen Wissenschaften angewandt und ist eine Methode, mit der komplexe oder stressvolle Situationen beschrieben werden können (vgl. Sjöberg, Wallenius, Larsson, 2006). Yin (2003) erwähnt dabei vor allem „...*psychology, sociology, political science, social work, business and community planning*“ als jene Wissenschaften, in denen die Anwendung von Fallstudien besonders gut angewandt werden können.

Fallstudien werden in der Literatur zudem nach dem Zweck, dem Untersuchungsobjekt, der Verwendung oder dem Forschungsziel unterteilt (Kittel-Wegner/Meyer, 2002). In den Sozialwissenschaften werden die Case-Study-Method sowohl in der Lehre als auch in der Forschung angewandt. Je nach der Art unterscheidet man in der Literatur eine Fallstudie auch als „...*Lehrmethode, Fallbeispiel...*“ oder als „...*Sammlung und Auswertung von Daten bezogen auf eine Untersuchungseinheit*“ (Boyd, 2007).

Das vordergründige Ziel der Anwendung der Case Study Method soll dabei aber immer sein, komplexe soziale Phänomene zu verstehen. Der Lernende oder Forscher soll zudem im Mittelpunkt des Problemlöseprozesses stehen, der als Interaktions- und Entscheidungsprozess organisiert ist.

Es geht also darum, dass „... *the case study allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events – such as individual life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and the maturation of industries* (Stake, 2003). Auch Yin (1984) sieht dies ähnlich und meint, dass „... *the case study research method as an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context*“.

2.4.1 Die Wahl der Forschungsmethode

Viele Sozialwissenschaftler gehen davon aus, dass die Wahl der Forschungsmethode oft hierarchisch gegliedert ist und meinen, dass „... *case studies are only appropriate for the exploratory phase of an investigation, that surveys and histories are appropriate for the*

descriptive phase, and that experiments are the only way of doing explanatory or causal inquiries“ (Yin, 2003).

Doch diese relativ strikte Trennung der Forschungsmethoden ist längst nicht mehr als „state of the art“ zu bezeichnen. Baxter & Jack (2008) plädieren dabei für eine „... *more appropriate view of these strategies*“ und fordern eine „... *inclusive and pluralistic one*“. Ihrer Meinung nach ist die Fallstudie also eine geeignete Forschungsmethode und letztendlich geht es nur darum, ob, „...*are you looking to describe a case, explore a case, or compare between cases?*“. Yin (2003) sieht dies ähnlich indem er Fallstudien als „... *explanatory, exploratory or descriptive case studies*“ bezeichnet. Fallstudien können demnach im gesamten Forschungsprozess verwendet werden und sollen entweder erklärend, erforschend oder aber auch beschreibend angewandt werden.

Zudem kann angemerkt werden, dass die Wahl der Forschungsmethode oft vielmehr von der Art der Forschungsfrage abhängt und sich somit Vorurteile gegenüber der Fallstudienmethode auch ziemlich schnell erübrigen. Gleichzeitig bestimmt natürlich auch die Kontrollmöglichkeit des Forschers sowie die Aktualität der Ereignisse die Forschungsmethode. Generell ergeben sich daraus fünf verschiedene Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften, die unter gegebenen Bedingungen von Vor- oder Nachteil sind. Aus Abbildung 6 und nach Berücksichtigung der Fragestellung (vgl. Kapitel 3) lässt sich ableiten, dass die Fallstudienmethode, die für diese Studie auserwählte Forschungsstrategie ist.

Strategie	Forschungsfrage	Kontrollmöglichkeit durch den Forscher	Analyse aktueller Sachverhalte
Experiment	Wie, warum	ja	ja
Befragung	Wer, was, wo, wie viel	nein	ja
Archivanalyse	Wer, was, wo, wie viel	nein	ja/nein
Historie	wie, warum	nein	nein
Fallstudien	wie, warum	nein	ja

Abb. 6: Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften (Yin, 1994, S. 6)

Generell gesagt, können Fallstudien also immer dann angewandt werden, wenn der Fokus der Forschungsfrage sich also um die Beantwortung von:

- a) „Wie-“ und „Warum-Fragen“ dreht,
- b) der Forscher wenig Kontrolle über das Geschehen hat und das Verhalten der Beteiligten nicht manipulieren kann,
- c) kontextuelle Bedingungen abgedeckt werden sollen, weil man glaubt, dass sie relevant für das untersuchte Phänomen sind,
- d) die Grenzen, die untersucht werden sollen zwischen Phänomen und Kontext nicht klar evident sind (Baxter P. & Jack, S. 2008) und gleichzeitig die gestellten Hypothesen überprüft werden (vgl. Kapitel 3).

Schramm (1971) ist der Meinung, dass Fallstudien besonders dann angewandt werden sollen, wenn *„the essence among all types of case study, that tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result“* sind. Diese „how“ und „why“ Fragen werden immer dann gestellt, wenn es sich um *„... contemporary set of events, over which the investigator has little or no control“* im Rahmen der Case Study handelt und meint auch, dass Fallstudien verschieden genutzt werden können, nämlich *„... to develop theory, evaluate programs, and develop interventions because of its flexibility and rigor“* (Yin, 2003).

Eindeutige Begriffsdefinition von Fallstudien gibt es jedoch nicht, da sich die meisten Definitionen nur auf spezielle Fallstudien beziehen. Im nachfolgenden Kapitel wird deshalb noch näher auf die verschiedenen Arten von Fallstudien eingegangen.

2.4.2 Arten von Fallstudien

Yin (2003) unterteilt hauptsächlich folgende Verwendungsarten von Fallstudien: Explain, Explore und Describe (vgl. auch Kapitel 4.1). Dabei gelten Explain, Explore und Describe als die am häufigsten verwendeten Arten von Fallstudien. Generell können aber folgende fünf Arten von Fallstudien unterschieden werden (vgl. Cronbach et al., 1980, Guba & Lincoln, 1981, U.S. General Accounting, 1990):

1. **Explain:** Ist die wichtigste Anwendung von Fallstudien und hierbei geht es vor allem darum, kausale Zusammenhänge zu erklären, die anhand von Fragebögen oder von Experimenten zu komplex zu erklären sind (U.S. General Accounting Office, 1990).
2. **Explore:** Diese Art der Fallstudie wird immer dann verwendet, um Situationen zu erkunden, in welcher die zu evaluierende Intervention „*has no clear, single set of outcomes*“ (Yin, 2003).
3. **Describe:** Die Verwendung besteht in der Beschreibung der Intervention und des „*real-life context in which it occurred*“ (Yin, 2003).
4. **Illustrate:** Die Beschreibung durch die Fallstudie kann „... *certain topics within an evaluation, ... in a descriptive mode*“ (Yin, 2003) beinhalten.
5. **Meta-Evaluation:** „... *a study of an evaluation study...*“ (Smith, 1990)

Generell gesagt geht es also im Forschungsprozess einer Fallstudie immer darum, eine Erklärung, eine Erforschung, eine Beschreibung, eine Illustration oder ähnliches durch die Case Study zu erreichen.

In dieser Diplomarbeit wird als Forschungsmethode die Fallstudienart „*explain*“⁷ verwendet, es geht also um die Erklärung der Forschungsfragen und der Hypothesen (vgl. Kapitel 3).

2.4.3 Nachteile von Fallstudien

Wissenschaftliche Fakten sind normalerweise, „...*based on multiple sets of experiments that have replicated the same phenomenon under different conditions*“ (Yin, 2003). Die Anwendung von Fallstudien unterliegt somit auch heute noch gewissen Vorurteilen, da keine bis sehr wenig an Generalisierbarkeit der Ergebnisse gezeigt werden kann.

Fallstudien repräsentieren jedoch wie Experimente, weniger ein „sample“, sondern das Ziel von Fallstudien soll, „... *to do a „generalizing“ and not a „particularizing“ analysis* (Lipset, Trow, & Coleman, 1956). Yin (2003) versteht darunter, dass „... *case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or uni-*

⁷ Neben der Fallstudienart „explain“ verwendet der Autor noch die Begriffe erklärende Fallstudie oder explanatory case study.

verses“. Die Fallstudie zeigt also dem Forscher, dass eine Generalisierbarkeit der Daten zwar nicht auf Populationen, vielmehr jedoch auf theoretische Vorannahmen⁸ und Hypothesen möglich sind.

Zudem werden immer wieder die Länge und Unstrukturiertheit von Fallstudien kritisiert (Feagin, Orum, & Sjoberg, 1991). Dies mag zwar auf die Vergangenheit zutreffen in der sehr viele Case-Studies mit enormem Aufwand gemacht wurden. Gleichzeitig muss erwähnt werden, dass auch kurze Fallstudien gemacht werden können und dass schlussendlich viel vom Forscher abhängt, ob eine Fallstudie als „gut“ befunden werden kann. Des Weiteren zeigt sich in Fallstudien eine Vielzahl von Fehlerquellen, die jedoch ebenso in allen anderen methodischen Verfahren auftreten können⁹.

Gleichzeitig darf aber auch nicht übersehen werden, dass die Anwendung von Fallstudien nicht sehr einfach ist. Selbst die Statistiker Hoaglin, Light, McPeck, Mosteller und Stoto von der Harvard University (1982) meinten dazu bereits, dass *„... most people feel that they can prepare a case study, and nearly all of us believe we can understand one. Since neither view is well founded, the case study receives a good deal of approbation it does not deserve...“*.

2.4.4 Gütekriterien von Fallstudien

Die Qualität jeder empirischen Sozialstudie hängt von verschiedenen Gütekriterien ab. Dabei sind für Fallstudien die Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität, der Repräsentativität und der Validität zu prüfen (Boyd, 2007).

Objektivität

Die Anwenderunabhängigkeit einer Methode wird als Objektivität bezeichnet. Bei standardisierten quantitativen Verfahren kann eine vollständige Objektivität erreicht werden,

⁸ Yin (2003) versteht unter „propositions“ die Vorannahmen oder Hypothesen, welche einen der fünf wichtigsten Einzelteile einer Fallstudie darstellt (vgl. Kapitel 2.4.5).

⁹ (vgl. Bortz & Döring, 2009). Fehler werden in der Statistik als Bias verstanden. Fehler können dabei in der Erhebung, in der Auswertung und schlussendlich in der Interpretation der Ergebnisse vorkommen und beziehen sich dabei sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Methoden.

bei qualitativen Fallstudienuntersuchungen kann die Objektivität jedoch nur in Teilen vorliegen. Dabei ist vor allem wichtig, eine genaue Protokollierung der Daten¹⁰ zu erzielen, wodurch die Anwendung von Anderen überprüft werden kann. Die Qualität der Ergebnisse hängt auch davon ab, inwieweit das Expertenwissen des Anwenders und das Verständnis für den Fall mit in den Fall einfließen (Boyd, 2007).

Reliabilität

In der Psychologie wird der Reliabilitätsbegriff hauptsächlich am Beispiel psychometrischer Tests vermittelt. Die Reliabilität beschreibt das Ausmaß, in dem ein Verfahren bei wiederholter Vorgabe das, was es misst, identisch misst (Trimmel, 2009) und Bortz und Döring (2009) kennzeichnen die Reliabilität eines Test als den Grad der Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird. Yin (2003) versteht auch, dass *„the goal of reliability is to minimize the errors and biases in a study“*. Bortz & Döring (2009) meinen dazu, dass Fehlereinflüsse sich durch situative Störungen, Müdigkeit der Probanden, Missverständnisse oder Raten nie ganz ausschließen lassen.

Die Reliabilität kann mit verschiedenen Methoden geschätzt werden, wobei je nach Methode von anderen Reliabilitäts-Typen gesprochen werden kann.

1. Die Retest-Reliabilität (Stabilität) kann zur Berechnung herangezogen werden, um Korrelationen der Testwerte zu verschiedenen Zeitpunkten zu messen. Die Korrelation der Messwerte zu den beiden Messzeitpunkten ist dann gleich dem Retest-Reliabilitätskoeffizienten. Dabei wird vor allem die zeitliche Stabilität der Testwerte erfasst (Fischer, 1974).

2. *„Die Paralleltestreliabilität ist hingegen der Korrelationskoeffizient, der das Ausmaß des Zusammenhangs zweier streng vergleichbarer Tests an einer Untersuchungseinheit ausdrückt“* (Trimmel, 2009). Die Paralleltestreliabilität bestimmt somit die Äquivalenz der Messung.

¹⁰ Die Protokollierung der Daten soll laut Yin (1994) im Case Study Protocol erfolgen. Im Rahmen dieser Diplomarbeit erfolgt die Protokollierung der Daten im Kapitel 5. Ergebnisse sowie im Kapitel 6. Diskussion.

3. Bei der Split-half-Reliabilität wird der Test in zwei „gleichwertige“ Hälften geteilt, sodass zwei Paralleltests mit halber Länge entstehen. Dieses Maß gibt die durch die Spearman-Brown-Korrektur erklärte Korrelation zweier Hälften eines Tests an (Fischer, 1974). Das Ausmaß der Korrelation dieser beiden Testhälften ist das Maß für die interne Konsistenz (Trimmel, 2009), die als Erweiterung der Testhalbierungsmethode gesehen werden kann (Bortz, Döring, 2009). Am gebräuchlichsten dabei ist der Alphakoeffizient wobei auch hier in dieser Forschungsarbeit von Cronbach's Alpha (α) als Reliabilitätsmaß ausgegangen wird (vgl. Kapitel 5.1.7).

4. Die zum gleichen Zeitpunkt oder in Bezug auf dieselben Testobjekte ermittelte Übereinstimmung zwischen Beurteilern bezeichnet man hingegen als Interrater-Reliabilität. Der Kappa-Koeffizient von Cohen ermöglicht es dabei, die Güte der Übereinstimmung kategorialer Urteile zu bestimmen (vgl. Kapitel 5.2). N Objekte (z.B. Interview-Exzerpte) von m Beurteilern jeweils einer Kategorie eines k -stufigen Merkmals (z.B. Führungsverhalten) zugeordnet. Diese Häufigkeit wird n_{ij} bezeichnet. Das Interview-Exzerpt gilt als übereinstimmend, wenn für eine Kategorie alle Beurteiler, für das Interview-Exzerpt i die Kategorie j wählen (vgl. Wirtz & Caspar, 2002). Landis & Koch (1977) bezeichnen dabei ein Kappa von „ < 0 poor agreement, $0.0 - 0.2$ slightly agreement, $0.21-0.4$ fair agreement, $0.41-0.60$ moderate agreement, $0.61-0.80$ substantial agreement, $0.81-1.00$ almost perfect agreement“. In qualitativen Fallstudien hingegen wird die Reliabilität häufig nur als „Verlässlichkeit“ oder „audiability“ (Flick, Kardoff, Steinke, 2005) verstanden.

Repräsentativität

Bei quantitativen standardisierten Untersuchungen kann von einer Generalisierbarkeit der Daten gesprochen werden. Die Größe oder die Auswahl der Daten soll dabei als repräsentativer Beweis gelten, indem von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen wird. (Boyd, 2007).

Bei qualitativen Untersuchungen wird jedoch die Generalisierbarkeit der Daten angezweifelt (Boyd, 2007). Abercrombie, Hill, & Turner (1984) meinten bereits, dass „*The detailed examination of a single example of a class of phenomena, a case study cannot provide reliable information about the broader class, but it may be useful in the preliminary stages of an investigation since it provides hypotheses, which may be tested systematically with a larger number of cases*“. Fallstudien können also nicht statistisch generalisierbar betrachtet werden, da die Fälle nicht als Untersuchungseinheit aufzufassen sind.

Das Gütekriterium der Repräsentativität kann in einer Fallstudie nur analytisch generalisiert betrachtet werden, weniger jedoch kann eine statistische Generalisierbarkeit der Daten angenommen werden (Yin, 1994).

Validität

Spricht man von der Validität oder der Gültigkeit eines Verfahrens, so misst das Verfahren tatsächlich das, was es zu messen vorgibt. Es gibt zudem verschiedene Validitätskonzepte in der empirischen Sozialwissenschaft, wobei kurz angemerkt werden kann, dass die Inhaltsvalidität, die Kriteriumsvalidität und die Konstruktvalidität besonders wichtig für den Forschungsprozess sind. Für die Case Study sind laut Yin (2003) jedoch nur die folgenden spezifischen Validitäten wichtig:

- a) Konstrukt-Validität: Yin (2003) verlangt dass die *„Construct validity requires the researcher to use the correct measures for the concepts being studied“*. Die Konstruktvalidität zielt auf die theoretische (sachlogische und begriffliche) Analyse des Ausmaßes ab, in dem ein Verfahren das Konstrukt, das es erfassen soll, auch tatsächlich misst. Dabei handelt es sich also um Beschreibungsmerkmale, welche nicht in eindeutiger Art und Weise operational erfassbar sind, sondern eher theoretischen Charakter – aber mit empirischer Fundierung – haben (Trimmel, 2009). Um sicherzugehen, dass der Forscher die Konstruktvalidität auch wirklich erfasst, sollten deshalb mehrere Quellen herangezogen werden.

- b) Interne Validität: Neben der Bewertung des Untersuchungsplanes betrifft die interne Validität auch die Frage, wie sehr es gelungen ist, die eventuellen Störvariablen auszuschalten oder zu kontrollieren (Trimmel, 2009). Bortz (1999) versteht hingegen unter interner Validität die Eindeutigkeit, mit der ein Untersuchungsergebnis inhaltlich auf die Hypothese bezogen werden kann. D.h. es geht darum, Ergebnisse kausal eindeutig interpretierbar darzustellen und dabei Fehler in der Planung und Erhebung wenn möglich zu vermeiden. In qualitativen Erhebungen soll zudem die interne Validität durch die *„Glaubwürdigkeit und Authentizität“* gewährleistet sein und liefert somit ein weiteres wichtiges Gütekriterium im Forschungsdesign der Case Study Method (Flick, Kardorff, Steinke, 2005). Die theoretische Grundlage wird dabei entsprechend der Case Study Method überprüft, wobei auch dadurch die interne Validität angenommen werden kann (Boyd, 2007). Nach Yin (2003) ist jedoch die interne Va-

lilität nur für „...*explanatory or causal case studies only and not for descriptive or exploratory studies*“ wichtig.

- c) Externe Validität: Unter externer Validität versteht man die allgemeine Gültigkeit der Ergebnisse, d.h. die Generalisierbarkeit einer Untersuchung auf andere Personen, Objekte, Situationen und/oder Zeitpunkte (Bortz & Döring, 2009). Bei Fallstudienuntersuchungen wird hingegen eine analytische Verallgemeinerung angestrebt, bei der für jeden Fall die Hypothesen geprüft werden. Auch Yin (2003) meint dass „... *case studies rely on analytical generalization. In analytical generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory*“.

Auch im Rahmen dieser erklärenden Fallstudie wird lediglich von einer analytischen Generalisierbarkeit ausgegangen.

2.4.5 Designmöglichkeiten bei Case Studies

Yin (2003) unterscheidet zwischen „*single*“ oder „*multiple*“ Case Studies. Single oder single-holistic case studies, betreffen eine einzelne Person oder eine Gruppe von Personen. Findet die Studie dabei in einer einmaligen oder extremen Situation statt, in der natürlich immer auch der Kontext und die Umgebung betrachtet werden muss, kann eine ganzheitliche Einzelfallstudie (single-holistic case study) verwendet werden. Dabei kann die Einzelfallstudie „... *represent a significant contribution to knowledge and theory building* ... “ (Yin, 2003) bilden.

Eine Einzelfallstudie mit eingebetteten Untereinheiten (single case with embedded units) bietet hingegen die Möglichkeit, den Fall sowie spezielle Untereinheiten im Fall näher zu betrachten. Diese Untereinheiten sollen dabei „... *be selected through sampling or clustering techniques*“ (McClintock, 1985). Gleichzeitig besteht dabei auch immer die Gefahr, dass unerfahrene Forscher die einzelnen Untereinheiten zu analysieren beginnen und dann aber nicht auf das Problem, dass sie anfänglich festgelegt haben, zurückgehen (Baxter, Jack, 2008).

Single-holistic case studies hingegen sind vorteilhaft, wenn es um die globale Beschreibung einer Organisation oder eines Programmes geht. Dabei besteht aber einerseits die

Gefahr, dass spezifische Phänomene im Fall übersehen werden oder aber sich der Fall plötzlich ändert, wobei jede Änderung des Falles automatisch zu einer Änderung der Forschungsfrage oder der Hypothesen führen müsste. Sollte dies jedoch passieren, sollte der Forscher „... *should simply start over again, with a new research design*“ (Cosmos, 1983).

Einzelfallstudien werden bei medizinischen seltenen Krankheiten, bei wissenschaftlichen Phänomenen oder als kritischer Fall beim Theorietest verwendet (vgl. Yin, 1994). Lehrfallstudien gehen hingegen vielmehr zur Veranschaulichung eines bestimmten unternehmerischen Problems oder einer Theorie meistens von einem Fall aus. In der Literatur wird jedoch auch bezweifelt, ob Einzelfallstudien zur Hypothesenprüfung geeignet sind (Boyd, 2007).

Wenn eine Studie mehr als nur einen Einzelfall beinhaltet, muss hingegen eine multiple-case-study (= Mehrfallstudie) verwendet werden. Eine multiple-case study „...*will allow the researcher to analyze within each setting and across settings. While a holistic case study with embedded units only allows the researchers to understand one unique/extreme/critical case*“ Yin (2003). In multiplen Case-Studies werden also unterschiedliche Fälle im Fall selbst geprüft, um deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb dieser Fälle näher zu verstehen. Das Ziel von multiple-case-studies ist dabei die Replikation von Ergebnissen über die Fälle. Dabei müssen diese sorgsam ausgewählt werden, so daß der Forscher „... *can predict similar results across cases, or predict contrasting results based on a theory*“ (Yin, 2003).

Mehrfallstudien finden als wissenschaftliche Forschungsmethode in den vergangenen Jahren immer mehr an Akzeptanz. Mehrere Untersuchungseinheiten werden dabei bewusst ausgewählt, die innerhalb eines theoretischen abgesteckten Rahmens dann zu Verallgemeinerungen führen sollen (Yin, 1994). Mehrfallstudien können laut Yin (2003) einerseits zur Vorhersage ähnlicher Ergebnisse (literal replication), oder aber zur Differenzierung aufgrund vorhersagbarer Gründe (theoretical replication) dienen.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit geht der Verfasser von einer ganzheitlichen Einzelfallstudie (single holistic) aus, da der Verein Wiener Tafel eine Gruppe von Personen umfasst und das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel verstanden werden soll. Zudem kann gesagt werden, dass die Studie in einer einmaligen Situation stattfindet, in der auch der Kontext und die Umgebung (vgl. Kapitel 4.1) betrachtet werden.

Komponenten der Fallstudie

Der Forschungsprozess einer Fallstudie sollte nach Yin (2003) immer folgende 5 Komponenten aufweisen:

- 1) *study questions (why & how)*
- 2) *its propositions*
- 3) *its unit(s) of analysis*
- 4) *the logic linking the data to the propositions*
- 5) *the criteria for interpreting the findings*

Im Forschungsprozess der Fallstudie müssen demnach zuerst die Forschungsfragen (*study questions*) den Ausgangspunkt darstellen. Als Forschungsfragen werden die vom Autor gestellten Fragestellungen (vgl. Kapitel 3) gesehen.

Des Weiteren muss in der Fallstudie eine Behauptung oder Aussage (*proposition*) getroffen werden, wobei angemerkt werden kann, dass es im Rahmen dieser Diplomarbeit darum geht, festzustellen, ob sich das JD-R Modell auch auf die Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel anwendbar ist. Zudem müssen die Hypothesen beantwortet (vgl. Kapitel 3) werden können.

Nach der Beschreibung der Untersuchungseinheit (*unit of analysis*), muss die Verlinkung der Daten zur Behauptung und Aussage (*linking data to propositions*) umgesetzt werden. Das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel bildet, dabei die im Rahmen dieser Diplomarbeit erklärte, Untersuchungseinheit.

Um den gesamten Forschungsprozess besser verstehen zu können, müssen wir uns aber auch mit der genauen Vorgangsweise in der Forschungsmethode näher befassen. Unter anderem also, ob diese Fallstudie mit qualitativen oder mit quantitativen Methoden durchzuführen ist.

Unterschiedliche Zugänge im Forschungsprozess

In der qualitativen Sozialforschung arbeitet der Forscher primär mit qualitativen Methoden (z.B. Beobachtung, Interview), in der quantitativen Sozialforschung hauptsächlich jedoch mit quantitativen Erhebungsmethoden (statistische Erhebung und Auswertung von Daten). Doch um diese Unterschiede noch besser verstehen zu können, muss zuerst Klarheit über die doch gegensätzliche Herangehensweise im Forschungsprozess herrschen.

Bei hypothesenprüfenden Verfahren folgt auf die induktive erschlossene Wissensbasis, die die Hypothesen beinhaltet, ein deduktiver Schluss, bei der die Hypothesen geprüft werden müssen. Laut Boyd (2007) ist folglich beim deduktiven Schließen die Hypothese der Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung.

Bei der induktiven Vorgehensweise wird aus einem Schluss aus beobachteten Phänomenen auf eine allgemeinere Erkenntnis geschlossen. Bei hypothesengenerierenden Verfahren wird also erst im Lauf der Untersuchung bzw. bei der Auswertung eine Hypothese erstellt. Eine Deduktion schließt hingegen aus gegebenen Voraussetzungen auf einen speziellen Fall und wird als Schluss vom Allgemeinen auf das Besondere verstanden.

Doch Kritiker und Befürworter beider Strömungen im Forschungsprozess widersprechen sich häufig. Kritik gegenüber der rein quantitativen Sozialforschung kommt z.B. von Lamnek (1995), der meint, dass im Forschungsprozess der Entdeckungs- und Begründungszusammenhang getrennt wird. Die auf qualitativer Forschung basierenden Theorien gelten seiner Meinung nach häufig als realistischer, da sie in einem permanenten Anpassungsprozess durch die Realität modifiziert werden. Befürworter der quantitativen Forschung hingegen untersuchen die Realität auf Basis einer Theorie und gelangen dabei zu einer modifizierten Theorie (Boyd, 2007).

Die Abbildung 7 zeigt dabei nochmals die Unterschiede in der induktiven bzw. in der deduktiven Vorgangsweise im Forschungsprozess.

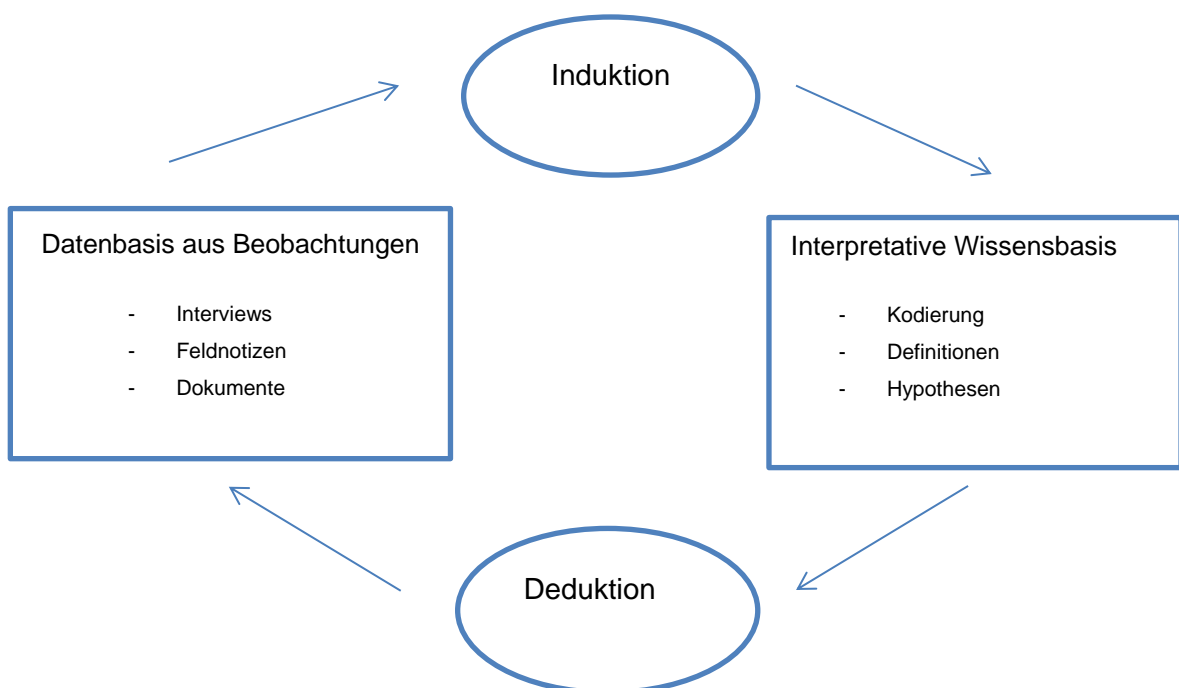


Abb. 7: Induktion vs. Deduktion (Shelly/Sibert, 1992; S.75)

Sowohl der qualitative als auch der quantitative Forschungsprozess sprechen für sich und zeigen dabei ihre Vor- und Nachteile. Doch wie kann einerseits hypothesenprüfend und andererseits hypothesengenerierend im Forschungsprozess vorgegangen werden?

Einen Ausweg aus oben beschriebenem Dilemma und damit eine Möglichkeit zur Beantwortung der Forschungsfragen und der Hypothesen bieten dabei multimethodale Fallstudien an. Im Gegensatz von einer rein quantitativen oder einer rein qualitativen Erhebung und Analyse kann in der Multimethod Case Study sogar von einem Mix an Methoden ausgegangen werden.

Die Multimethod Case Study

Yin (2003) sieht die Datenerhebung in Fallstudien nach mehr als zwanzig Jahren an Forschungsarbeit zum Thema Fallstudien sehr gelassen und meint, dass „... *can be based on any mix of quantitative and qualitative evidence*“. Auch Boyd (2007) merkt an, dass die Sammlung von Daten in Fallstudien quantitativ, qualitativ oder multimethodisch erfolgen kann.

Die Datenbasis kann dabei mit verschiedenen methodischen Verfahren erhoben werden:

- Interviews
- Feldnotizen
- Dokumente
- Fragebogen
- Beobachtung.

Dabei kann angemerkt werden, dass dieser Mix an Methoden einerseits einen sehr großen Aufwand, andererseits natürlich auch eine Fülle von Informationen mit sich bringen kann. Die mögliche Auswahl dieser Vielfalt an Forschungsmethoden bedarf einer adäquaten Planung im Forschungsprozess und schlussendlich muss sich der Forschende immer bewusst sein, welche Daten relevant bzw. auch zugänglich im Forschungsprozess sind.

Die Erfassung der oben genannten möglichen Daten kann dann, je nach Art der Fallstudie, in den unterschiedlichen Strukturtypen (vgl. Abbildung 8) der Multimethod Case Study erfolgen. Multimethod Case Studies können dabei erklärend, beschreibend oder erforschend sein und man unterscheidet zwischen „*linear-analytic, comparative, chronological, theory-building, suspense und unsequenced type of structures*“ (Yin, 2003), wobei nicht jeder Strukturtyp für jede Fallstudienart (vgl. Kapitel 2.4.2) angewandt werden kann.

Abb. 8: Strukturtypen von Multimethod Case Studies (Yin, 2003, S.152)

Type of Structure	Explanatory	Descriptive	Exploratory
Linear - analytic	x	x	x
Comparative	x	x	x
Chronological	x	x	x
Theory building	x		x
suspense	x		
unsequenced		x	

1. Linear- analytic Structures: Hierbei handelt es sich um den Standard-Ansatz für die erklärende, beschreibende oder erforschende Fallstudien und die linear-analytische Struktur wird häufig bei Diplomarbeiten oder Dissertationen angewandt. Dabei kann der Fall das Problem, die Methode, die Ergebnisse der Untersuchung sowie die Schlussfolgerungen (für weitere Untersuchungen) erklären. Ausgehend vom Problem und der Literatur, werden anhand verschiedener Methoden die Daten gesammelt und analysiert, sowie die Schlussfolgerungen und Implikationen im Bericht beschrieben.
2. Comparative Structures: Dabei wird der Fall zwei oder mehrere Male wiederholt und miteinander verglichen. Die Fallstudie kann auch diesen Strukturtyp sowohl erklärend, beschreibend oder erforschend anwenden.
3. Chronological Structures: In chronologischer Weise werden dabei frühe, mittlere und späte Phasen der Geschichte des Falles untersucht. Dies kann vor allem dann wichtig sein, wenn eine Aussage des bereits abgeschlossenen Falles im laufenden Fall wieder behauptet werden kann.
4. Theory-building Structures: Mit diesem Strukturtyp folgt man einer theoriegeleiteten Logik so Yin (2003). Die Logik orientiert sich dabei am spezifischen Thema und der Theorie. Dabei kann dieser Strukturtyp erklärend oder erforschend angewandt werden. Erklärende (explain) Case Studies prüfen dabei die kausalen Zusammenhänge, erforschende (explore) Case Studies diskutieren den Wert für weitere Erhebungen, Hypothesen und Vorschlägen.
5. Suspense Structures: Paradoxerweise liegt hier die Antwort oder das Ergebnis der Case Study im Anfang oder Beginn der Fallstudie. Dabei muss erklärt und weniger beschrieben werden um den Fall gut darzustellen.
6. Unsequenced Structures: Anhand dieses Strukturtypes gibt es keine klaren Vorgänge in der Abfolge der Kapitel. Dabei meint Yin (2003), dass beschreibende Case Studies sich gut für die Beschreibung von Organisationen sowie der Aufgabe, Geschichte, Personal, Produktionslinie und Finanzstatus der jeweiligen Organisation gut eignen. Dabei muss der Forscher das Themengebiet gut genug kennen um den Fall auch durchführen zu können.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit geht der Autor von einer erklärenden linear-analytic single case study aus, da dieser Strukturtyp häufig bei Diplomarbeiten und Dissertationen verwendet wird. Dabei soll der Fall – also das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel - die Fragestellung, die Methode, die Ergebnisse sowie die Schlussfolgerungen erklären. Die Daten sollen anhand verschiedener Methoden (Multimethod Case Study) gesammelt und analysiert werden und die Schlussfolgerungen (vgl. Hammond, 2002) im Ausblick (Kapitel 7) beschrieben werden.

Im folgenden Abschnitt werden deshalb die Fragestellung, die Hypothesen sowie das Forschungsmodell näher dargestellt.

3. Fragestellung und Hypothesen

Die Wiener Tafel ist eine karitative NPO (vgl. Kapitel 2.1), welche Lebensmittel und Hygieneartikel (vgl. Kapitel 2.2.1) aus Industrie- und Wirtschaftsunternehmen sammelt und durch die Mitarbeit von 291 freiwilligen Personen (vgl. Kapitel 2.2.2) an über 80 soziale Institutionen in Wien kostenlos verteilt. Der Vorstand der Wiener Tafel ist ehrenamtlich tätig, die Geschäftsführung und die Rechnungsprüfung sowie die Bereiche Distribution, Fundraising, Ehrenamtskoordination, PR & Marketing und Events werden von angestellten Personen der Wiener Tafel ausgeführt. Alle restlichen Aufgabengebiete (Liefertätigkeit, Projektgruppen, Administration und Bürotätigkeit, Informationsstände und Vorträge) der Wiener Tafel werden von freiwilligen Mitarbeitern erledigt, wobei der größte Teil sich im Bereich der Liefertätigkeiten engagiert.

Doch freiwillige Mitarbeiter müssen nicht nur gewonnen, bestenfalls langfristig in der NPO gebunden und evtl. auch wieder verabschiedet werden (vgl. Kapitel 2.2.3). Damit freiwillige Mitarbeiter im Unternehmen auch ihre Aufgaben ausführen können, bedarf es einer genauen Planung, Organisation, Koordination, Führung, Kontrolle und Entwicklung (vgl. Waldner, 2001) im Freiwilligenmanagement (vgl. Kapitel 2.1.3) der Wiener Tafel.

Gleichzeitig kann gesagt werden, dass freiwillige Mitarbeit meist neben Beruf, Familie und Hobbies vereinbart wird und situativen (Belastungen) und personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) (vgl. Kapitel 2.3.1) unterliegt und zu Arbeitszufriedenheit (vgl. Kapitel 2.3.2) oder zu Erschöpfung (vgl. Kapitel 2.3.3) führen kann.

Es kann festgehalten werden, dass die Annahmen der Zusammenhänge im Forschungsmodell (vgl. Abbildung 9) an viele Studien über das JD-R Modell (Bakker, Demerouti, De Boer, Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, Demerouti, Euwema, 2005; Bakker, Demerouti, 2007; Hakanen et.al, 2006; Llorens et.al, 2006; Schaufeli, Bakker, 2004; Bakker et.al. 2005; Hu et.al, 2011) angelehnt werden können. Fritz et. al. (2011) bestätigten des Weiteren auch die Zusammenhänge, die durch die Variablen Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit erhoben wurden.

Im Rahmen dieser Arbeit geht der Autor von oben genannten Vorannahmen¹¹ und Hypothesen aus. Anhand der dargestellten empirischen Befunde, des theoretischen Wissens und um den Anforderungen der Wiener Tafel gerecht zu werden fand demnach eine Umgestaltung des erwähnten JD-R Modells statt.

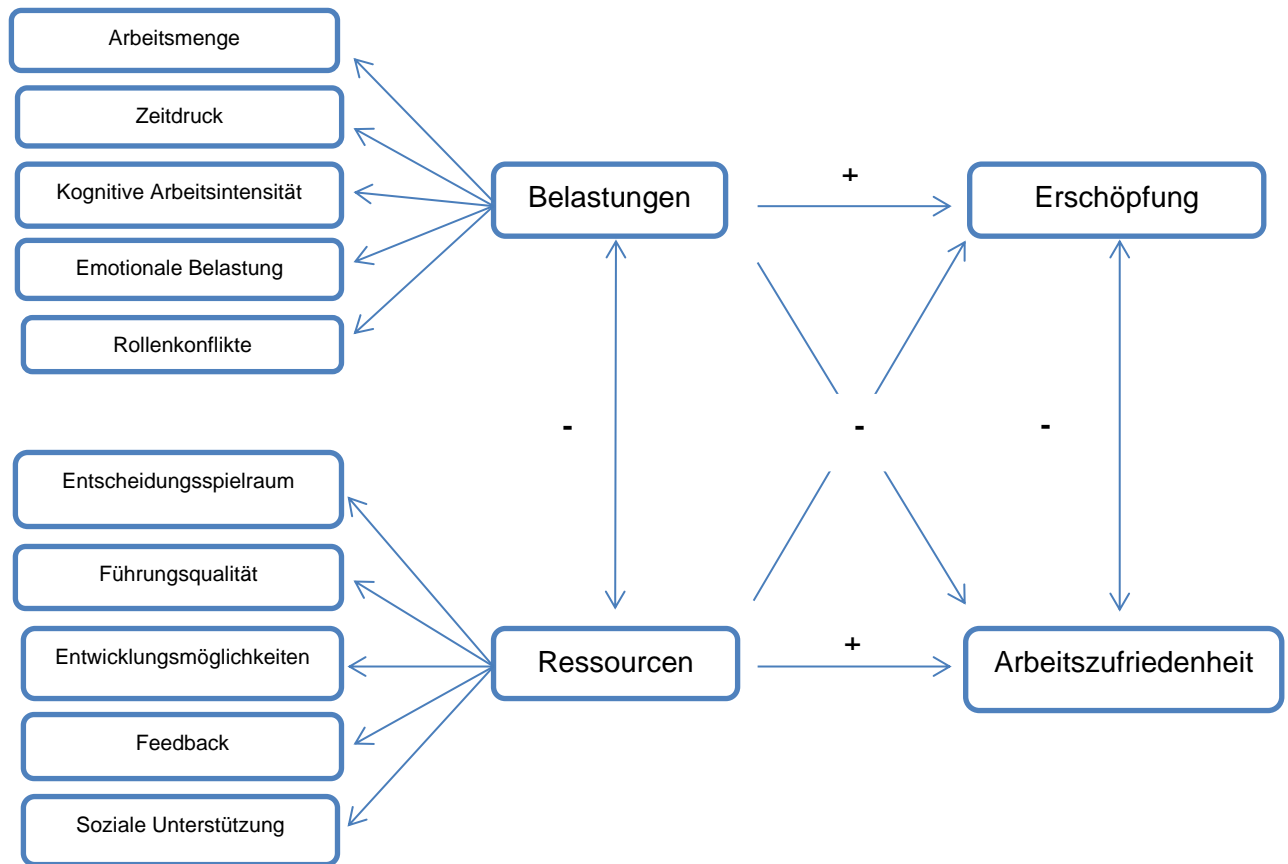


Abb. 9: Forschungsmodell (eigene Darstellung)

Anhand der oben genannten empirischen Befunde, den logischen Kriterien für die Auswahl der Skalen und dem theoretischen Vorwissen werden dann die Hypothesen formuliert:

H₁₁. Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen Belastung und Erschöpfung (Hu, Schaufeli und Taris, 2011; Fritz, Issa, Müller, Tuchfeldt, Fietzke, Kattenbach, 2011).

¹¹ Als „propositions“ (Yin, 2003) kann man auch die Vorannahmen bzw. Hypothesen verstehen, die im Rahmen einer Fallstudie als eine der 5 wichtigsten Komponenten unbedingt aufscheinen muss (vgl. Kapitel 2.4.5).

H₁₂. Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen den Belastungen und der Arbeitszufriedenheit (Fritz, Issa, Müller, Tuchfeldt, Fietzke, Kattenbach, 2011; Bakker und Demerouti, 2007).

H₁₃. Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den Ressourcen und der Arbeitszufriedenheit (Fritz, Issa, Müller, Tuchfeldt, Fietzke, Kattenbach, 2011).

H₁₄. Es gibt einen negativen Zusammenhang zwischen den Ressourcen und der Erschöpfung (Bakker und Demerouti, 2007, Fritz, Issa, Müller, Tuchfeldt, Fietzke, Kattenbach, 2011).

H₁₅. Die Ressourcen korrelieren negativ mit den Belastungen (Bakker, Demerouti, De Boer, Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004).

H₁₆. Die Erschöpfung korreliert negativ mit der Arbeitszufriedenheit (Fritz, Issa, Müller, Tuchfeldt, Fietzke, Kattenbach, 2011).

Da in dieser Studie neben der Beantwortung der oben genannten Hypothesen vor allem die Analyse aktueller Sachverhalte (vgl. Kapitel 2.2.4) interessiert, zudem keine Kontrolle durch den Forscher gegeben ist und sich die Forschungsfragen um „Wie und Warum Fragen“ drehen (vgl. Yin, 1994), kann von einer single case study (Einzelfallstudie) als wissenschaftliche Methode ausgegangen werden.

Fallstudien können dabei sowohl mit quantitativen als auch mit qualitativen Forschungsmethoden durchgeführt werden. In der Studie wird von einer erklärenden Multimethod Case Study (vgl. Kapitel 4.1) ausgegangen, welche einen linear-analytischen Strukturtypen und dabei einen sequentiell explanatorischen Ansatz verfolgt. Dabei soll der Fall – also das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel – die Hypothesen, die Fragestellung, die Methode, die Ergebnisse sowie die Schlussfolgerungen erklären. Als besonders wichtig gelten bei Fallstudien die Gütekriterien der Objektivität, der Reliabilität, der Repräsentativität und der Validität (vgl. Kapitel 2.4.4).

Im Rahmen der Fallstudie interessieren besonders die unten gestellten Fragestellungen.

1. Wie funktioniert das Freiwilligenmanagement bei der Wiener Tafel? Warum funktioniert es genau so und nicht anders?
2. Welche Erkenntnisse können aus der sozialwirtschaftlichen Studie gewonnen werden?

3. Welche Lösungsalternativen können für das Freiwilligenmanagement erarbeitet werden?

Damit sowohl die Hypothesen als auch die Fragestellungen (vgl. Kapitel 3) beantwortet werden können, wird im Kapitel 4 (Methode) auf die Verfahrensbeschreibung dieser multimethod case study, speziell auf deren quantitative (vgl. Kapitel 4.2) und qualitative (vgl. Kapitel 4.3) Forschungsmethoden Bezug genommen.

4. Methode

4.1. Verfahrensbeschreibung und Auswertungsverfahren

Die Integration des quantitativen und des qualitativen Ansatzes im Forschungsprozess ermöglicht es dem Forscher also die Schwächen der einen Methode, durch die Stärken der anderen Methode zu ersetzen (Kelle, 2008). Während noch Yin (2003) die Verwendung mehrerer Methoden im Forschungsprozess als multimethodischen Zugang bezeichnete, wird die Kombination mehrerer Methoden und demnach beider Ansätze hingegen als Mixed Method gesehen (Gelo, 2008; Hanson, Creswell, Plano Clark, Petska, & Creswell, 2005). Dabei kann zwischen simultanen und sequentiellen Designs unterschieden werden.

Simultane Designs (Ein-Phasen-Ansätze) verwenden qualitative und quantitative Methoden gleichzeitig bei einem Sample, wie es beim simultanen Triangulations-Design, beim simultan eingebetteten Design und dem transformativen Design der Fall ist (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005):

Beim simultanen Triangulationsansatz werden übereinstimmende Beweise auf das gleiche Phänomen angewandt (Triangulation). Dabei müssen alle Forschungsfragen mit allen Methoden behandelt werden. Die Resultate der Case Study werden dabei unabhängig beschrieben und mit jenen der anderen Methoden verglichen werden (Datta, 1997).

Das simultan eingebettete Design hingegen priorisiert entweder den qualitativen oder den quantitativen Ansatz. Die Auswertung der Ergebnisse fokussiert sich also hier besonders auf ein Setting.

Das simultan transformative Design betrachtet wiederum eine bestimmte Perspektive (z.B. kritische Theorien, feministische Perspektiven). Die quantitativen und qualitativen Daten können dabei simultan eingebettet oder simultan trianguliert werden. Dabei soll anhand dieses Designs verschiedene oder alternative Sichtweisen bzw. Phänomene betrachtet werden, die sich auf Grund dessen, weil sie untersucht werden, verändern (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005).

Bei **sequentiell Design** (Zwei-Phasen-Ansätze) werden nacheinander quantitative und qualitative Methoden in unterschiedlichen Abschnitten einer Studie bei gleichen oder unterschiedlichen Samples angewandt. Dabei kann zwischen sequentiell exploratori-

schen, sequentiell explanatorischen oder sequentiell transformativen Designs unterschieden werden (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005):

Bei sequentiell exploratorischen Designs werden zuerst die qualitativen Daten gesammelt und analysiert, bevor dies mit den quantitativen Daten geschehen darf. Die quantitativen Daten sollen dabei die qualitativen Daten erweitern bzw. steigern. Priorität haben jedoch in diesem Design meistens die qualitativen Daten. Das Design eignet sich besonders für die Entwicklung und das Testen neuer psychologischer Instrumente. Diese Instrumente sollen dabei auf qualitativen Analysen oder aber für die Modifikation von sich (aus dem qualitativen Ansatz) entwickelnden Theorien und die Verallgemeinerung qualitativer Ergebnisse auf eine spezifische Population basieren (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005).

Das sequentiell transformative Design ähnelt dem simultan transformativen Design. Beim sequentiell transformativen Design werden die Daten also nacheinander im Sinne des sequentiell exploratorischen oder explanatorischen Designs erhoben (Gelo et al., 2008; Hanson et al., 2005).

Bei dem in dieser Studie verwendeten sequentiell explanatorischen Design werden hingegen zuerst die quantitativen Daten erhoben und analysiert, sowie anschließend die qualitativen Daten (vgl. Abbildung 10). Die Priorität obliegt dabei den quantitativen Daten, wobei die qualitativen Daten die quantitativen Daten erweitern und steigern sollen. Zusammenhänge und/oder Ergebnisse können dabei, vor allem wenn sie unerwartet sind, durch dieses Design besonders gut erklärt werden (Hanson et al., 2005).

Two-phase approach

(a) Connect the data:

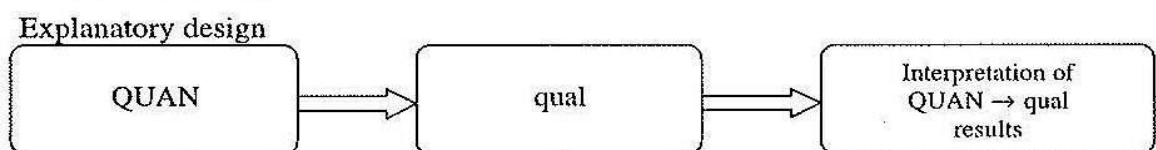


Abb. 10: Sequentiell explanatorisches Design (Gelo et al., 2008, S. 281)

Die erklärende Multimethod Case study untersucht also zuerst quantitativ die situativen (Belastungen) und personalen (Ressourcen) Bedingungsfaktoren in Zusammenhang mit Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel und erhebt danach die qualitativen Daten. Die Datenanalyse ist dabei zusammenhängend

und die Integration geschieht in der Interpretationsphase (Kapitel 5) und in der Diskussion (Kapitel 6). Im Kapitel 7 (Ausblick) sollen dann die möglichen Steuerungsmöglichkeiten für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel kurz beschrieben werden.

4.1.1 Der Fragebogen

Ein Fragebogen soll der Erfassung der quantitativen Datenbasis dienen, wobei zusätzlich auch zwei offene Fragen im Fragebogen beantwortet werden können.

Die quantitativ erhobenen Daten aus dem Onlinefragebogen (vgl. Anhang 11.2) werden ins SPSS 18 (Bühl, 2010) importiert und mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells ausgewertet. Strukturgleichungsmodelle¹² (vgl. Abbildung 6) haben sich zu einem bedeutenden statistischen Verfahren in der empirischen Hypothesenprüfung in verschiedenen verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Verfahren etabliert, erlauben die Überprüfung von Zusammenhängen zwischen hypothetischen Konstrukten auf komplexe Weise (Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, 2006) und bilden die entworfenen Hypothesen in Form von kausalen Beziehungen (Pfade) ab. Pfadanalyse, Faktorenanalyse und Regressionsanalyse können als Spezialfälle von Strukturgleichungsmodellen angesehen werden. Ein Strukturgleichungsmodell kann auch als Spezialfall eines Kausalmodells dargestellt werden (Anderson, Vastag, 2004).

Das in Abbildung 6 dargestellte Forschungsmodell entspricht der Darstellung eines Strukturmodells und grundsätzlich kann gesagt werden, dass SEM dabei hilft, ein theoretisch fundiertes Hypothesenwissen dahingehend zu überprüfen, „... *that the relationships you have hypotesized among the latent variables and between the latent variables and the manifest indicators are indeed consistent with the empirical data at hand*“ (Diamantopoulos, Siguaw, 2000). Strukturgleichungsmodelle gehören damit zu den hypothesenprüfenden statistischen Verfahren und besitzen prinzipiell konfirmatorischen Charakter (Jahn, 2007), wobei mehrere Programme zur Erstellung von Strukturgleichungsmodelle verwendet werden können. LISREL, AMOS und EQS haben sich dabei etabliert. Der Autor selbst entscheidet sich für das Programm AMOS - das als Erweiterung von SPSS gesehen werden kann - zur Berechnung des Forschungsmodells. AMOS gilt als benutzerfreundlicher als das ältere und etablierte LISREL.

Für die Modellierung und Berechnung eines Strukturmodells haben Mulaik und Millsap (2000) dabei vier Schritte vorgeschlagen. Im ersten Schritt wird eine konfirmatorische

¹² In vorliegender Arbeit wird neben dem deutschen Begriff „Strukturgleichungsmodell“ meist das englische Akronym „SEM“ (structural equation modeling) verwendet. Eine alternative Bezeichnung ist „Kausalanalyse“, engl. „causal modeling“.

Faktorenanalyse durchgeführt, die im zweiten Schritt durch das Messmodell bestätigt wird. Im dritten Schritt wird das Strukturmodell getestet. Die Berechnung der Zusammenhänge zwischen latenten und manifesten Variablen wird anhand standardisierter Koeffizienten¹³ dargestellt, die korrelationsähnlich zu interpretieren sind. Im vierten Schritt werden verschachtelte Modelle getestet, um das effizienteste zu identifizieren. Modelle können dabei aber nicht so lange modifiziert werden, bis sie „passen“. Vielmehr muss zur Überprüfung veränderter oder neuer Hypothesen immer eine neue Stichprobe erhoben werden (Backhaus et al., 2008).

Über die Verknüpfung hypothetischer Konstrukte mit direkt messbaren (manifesten) Größen - die als deren Indikatoren bezeichnet werden - können Kausalitäten zwischen nicht direkt beobachtbaren (latenten) Konstrukten beobachtet werden (Jahn, 2007). Doch die Schätzung von Strukturgleichungsmodellen ist schwierig, da einerseits die Beziehung zwischen latenten und manifesten Variablen in dem Sinne gar nicht „existieren“, andererseits „verkomplizieren“ Messfehler (Residuen) die Bestimmung der Wirkungsbeziehung, wobei klar gesagt werden muss, dass eine kausale Darstellung aller Pfade nicht unbestritten angenommen wird, da hier nur von einem Regressionskoeffizienten gesprochen wird.

Aus dem Vergleich zwischen dem postulierten und erhobenen Zusammenhang erfolgt dann ein Rückschluss auf die Güte des Modells.

Die Güte des Modells erklärt der RMR-Index (Root Mean Squared Residual) für die, in einem Modell durchschnittlich nicht erklärten Kovarianzen (Fan, Sivo, 2005), der wiederum dem Standardfehler im Rahmen einer Regressionsanalyse entspricht. Von diesem Maß existiert auch die standardisierte Variante SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual), wobei gesagt werden kann, dass das Modell umso besser ist, je kleiner RMR bzw. SRMR sind.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit verwendet der Autor jedoch den RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), der wie obige Indizes die mangelnde Modellanpassung im Verhältnis zur Kovarianz Matrix der Stichprobe betrachtet. Der RMSEA ermittelt also

¹³ Es ist umstritten ob die Stabilität anhand standardisierter oder unstandardisierter Parameter zu beurteilen ist. Jöreskog und Sörbom (1977) und Milburn und Judd (1980) verwendeten unstandardisierte Koeffizienten, Heise (1969) und Wiley und Wiley (1970) hingegen standardisierte Koeffizienten. Ist eine Variable perfekt, dann werden sich standardisierte und unstandardisierte Koeffizienten nicht unterscheiden und den Wert 1 aufweisen. Wird die Stabilität durch Messfehler beeinflusst, werden standardisierte Koeffizienten bevorzugt verwendet. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurden dabei die latenten Konstrukte (Belastungen und Ressourcen) bei der Berechnung des Strukturmodells nicht geschätzt, sondern auf 1 fixiert.

die Abweichung zwischen den durch das Modell postulierten und tatsächlich erhobenen Daten. Der RMSEA zeigt eine gute Modellanpassung bei Werten, die kleiner als .05 sind. Eine adäquate oder mäßige Modellanpassung beinhalten Werte von .05 bis .08. Zeigt der RMSEA einen Wert von über .08 kann von einer schlechten Modellanpassung ausgegangen werden (Jahn, 2010).

Nachdem die Modellpassung erfolgt ist, sieht man sich dann die Pfadstärken im Modell an, die mindestens .2 betragen sollen, damit eine interessante Beziehung vorliegt (Chin, 1998). Diese Pfadstärke zeigt, welche Prädiktor Variablen mit welchem Gewicht zur Vorhersage beitragen. Dafür werden die geschätzten standardisierten Regressionskoeffizienten, ($\hat{\beta}$ -Gewichte) herangezogen. Standardisierte Gewichte vereinfachen es, den relativen Beitrag verschiedener Variablen zur Vorhersage miteinander zu vergleichen, da sie sich analog zu Korrelationen interpretieren lassen. Bei der einfachen (nicht aber bei der multiplen) Korrelation sind dabei standardisierte Gewichte ident mit der Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium (Krohne, Hoch, 2007). Auch im Rahmen dieser Studie verwendet der Autor die standardisierten Koeffizienten, da sie korrelationsähnlich zu interpretieren sind und im Wesentlichen im Wertebereich von -1 bis +1 liegen.

4.1.2 Das Leitfadeninterview

Die Leitfragen für das Interview (vgl. Anhang 11.4) wurden anhand des theoretischen JD-R Modells (vgl. Bosch, 2007), den beiden analysierten qualitativen Fragen des Fragebogens sowie anhand von Notizen und Dokumenten entwickelt.

Die beiden qualitativen Fragen (Wünsche für die Wiener Tafel und Wünsche von der Wiener Tafel) wurden zuerst analysiert und dann in den Leitfadenfragebogen integriert, zur besseren Verständlichkeit wurden dabei Unterkategorien (a, b, c) gebildet, welche im Anhang 11.4 (Interviewpassagen des Leitfrageninterviews) angeführt sind.

Das Leitfadeninterview unterteilt sich dabei thematisch in drei Teile.

1. Im ersten Teil des Leitfadeninterviews wurde auf die erhobenen Variablen des Fragebogens Bezug genommen.
2. Im zweiten Teil des Leitfadeninterviews wurde auf die beiden qualitativ erhobenen Fragen („Das wünsche ich mir für die Wiener Tafel“, bzw. „Das wünsche ich

mir von der Wiener Tafel“) aus dem Fragebogen eingegangen, wobei auch hier die Fragen sehr offen gestellt wurden.

3. Im dritten Teil soll noch einmal über das Wissen des Freiwilligenmanagements reflektiert werden. Dabei fließen Informationen aus Notizen und Dokumenten des Autors mit in das Leitfadeninterview (vgl. Anhang 11.3) ein.

Das Leitfadeninterview wird mit einem Diktiergerät aufgenommen und transkribiert. Die Analyse von Leitfadeninterviews wird dabei anhand theoretischer Vorannahmen ausdifferenziert, hinterfragt oder verändert (Schmidt, 2010):

1. Es werden materialorientiert Auswertungskategorien gebildet. Das Material soll dabei wiederholt und intensiv gelesen werden. Voraussetzung dabei ist, dass die Interviews in transkribierter Form vorliegen. Um der Offenheit der Interviews gerecht zu werden ist es zudem wichtig, dass nicht einfach die Formulierungen aus den Fragen übernommen werden. Dabei ist es wichtig, sicherzustellen, dass die Befragten die Begriffe überhaupt aufnehmen können, was sie darunter verstehen bzw. welche sie verwenden. Zu den Themenaspekten können auch mehrere Exzerpte markiert werden, wobei die Gespräche noch nicht vergleichend betrachtet werden sollen. Zudem ist es auch wichtig, dass das Material nicht nur auf die theoretischen Vorannahmen zugeschnitten wird. Auf der Grundlage der gefundenen Themen werden dann Auswertungskategorien gebildet.
2. Die Auswertungskategorien werden dann zu einem Codierleitfaden zusammengestellt (Tabelle 1). Dieser Codierleitfaden enthält Beschreibungen zu jeder Kategorie (Schmidt, 2010). Im Anhang 11.4 finden sich Interviewpassagen des Leitfadeninterviews, welche von den Teilnehmern des Stakeholderdialoges getätigt wurden. Insgesamt konnten 17 Kategorien festgestellt werden.

Tabelle 1: Codierleitfaden (eigene Darstellung)

Codierleitfaden – Wie funktioniert das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel?

Kategorie	Definition
1. Arbeitsmenge	Aussagen, die sich auf die Arbeitsmenge auswirken
2. Kognitive Arbeits-intensität	Aussagen, die sich auf die kognitive Belastung bei der Arbeitstätigkeit auswirken
3. Zeitdruck	Aussagen über den Stressfaktor Zeitdruck
4. Rollenkonflikt	Aussagen über Rollenkonflikte in der Wiener Tafel, besonders über Rollenkonflikte zwischen Angestellten, Vorstand und Freiwilligen
5.Emotionale Belastung	Aussagen über positive und negative Belastung in der freiwilligen Tätigkeit
6. Führungsqualität	Aussagen über das Führungsverhalten in der Wiener Tafel
7.Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	Aussagen über Weiterbildung, Fortbildung, Aufstiegsmöglichkeiten
8. Entscheidungsspielraum	Aussagen über den persönlichen Entscheidungsspielraum
9. soziale Unterstützung	Aussagen über Unterstützungsmöglichkeiten durch das Team, durch Vorgesetzte
10. Feedback	Aussagen über Feedbackmöglichkeiten der Mitarbeiter der Wiener Tafel
11. Wünsche ich mir für die WT	Aussagen über Wünsche der Freiwilligen für die Wiener Tafel
12. Wünsche ich mir von der WT	Aussagen über Wünsche der Freiwilligen von der Wiener Tafel
13. Freiwilligenarbeit bei der WT	Aussagen über das Freiwilligenmanagement der WT
14. Bestimmungen	Aussagen über Bestimmungen und Regeln für freiwillige Mitarbeiter. Aussagen über Kriterien und Bestimmungen
15. Anzahl der Freiwilligen	Aussagen über die Anzahl der freiwilligen Mitarbeiter, Nachbesetzung von freien Stellen, Engpässe
16. Lob und Anerkennung	Aussagen über Lob und Anerkennung
17. Tafeln in Österreich	Aussagen über Tafeln in Österreich

3. Im dritten Schritt wird das Material codiert. Die Auswertungskategorien werden dabei auf das Interview angewandt. Dabei findet ein Informationsverlust statt, der geringer bleibt, je differenzierter die Auswertungskategorien und ihre inhaltlichen Ausprägungen formuliert sind. Die Ausprägungen sollen dabei trennscharf formuliert sein, damit sie besser den Clustern zugeordnet werden können. Dabei soll in einem Forschungsteam vorgegangen werden (Schmidt, 2010).

4. Im vierten Schritt geht es um eine übersichtliche Darstellung in Tabellenform. Eine solche Materialübersicht besteht aus Häufigkeitsangaben zu bestimmten einzelnen Auswertungskategorien. Diese Häufigkeitsangaben geben einen ersten Überblick zu Verteilungen im Material, liefern also nur Informationen zur Datenbasis. Quantifizierbare Materialübersichten dienen vor allem der Vorbereitung der weiteren Analyse.
5. Im fünften und damit letzten Schritt der Analyse von Leitfadeninterviews, der vertiefenden Fallinterpretation können neue Hypothesen gefunden werden, Hypothesen am Einzelfall geprüft werden oder theoretische Überlegungen durchgeführt werden. (Schmidt, 2010). Das Ergebnis der Interpretation wird schriftlich festgehalten.

4.1.3 Stichprobe

Die Anzahl der freiwilligen Mitarbeiter bei der Wiener Tafel betrug im Jahr 2011 291 Personen, wobei der Verein einen Zuwachs von 32% gegenüber dem Jahr 2010 verzeichnen konnte (<http://wienertafel.at/index.php?id=509>, 07.03.2012). Die Verteilung der Mitarbeiter reicht dabei von jung bis alt, vom Studenten bis zum Angestellten oder Arbeiter bzw. quer durch alle Bildungs- und Gesellschaftsschichten. Der Fragebogen selbst wurde an insgesamt 291 freiwillige Mitarbeiter der Wiener Tafel versandt, wobei Personen aus dem Vorstand oder in sonstigen anderen Funktionen in der quantitativen Erhebung ausgeschlossen wurden (vgl. Abbildung 3).

Über einen Link im Anschreiben (Anhang 11.1) erreichten die potentiellen Teilnehmer den Fragebogen. Die Erhebung mittels des Onlinefragebogens (Anhang 11.2) wurde durch den Newsletter der Wiener Tafel (Mai, 2012) den freiwilligen Mitarbeitern der Wiener Tafel vorangekündigt. Das Ziel der Erhebung war es dabei, alle freiwilligen Mitarbeiter der Wiener Tafel mittels Online-Fragebogens zu kontaktieren, die sich im Erhebungszeitraum freiwillig für die Wiener Tafel engagieren. Die Aussendung des Fragebogens fand in den Räumlichkeiten der Wiener Tafel am 10.05.2012 statt, da der Verein von einem Missbrauch der internen Mailadressen durch den Autor oder sonstigen Personen absehen wollte.

Nach der Versendung des Fragebogens verschickte der Autor zwei Reminder, wobei ein Anstieg der ausgefüllten Fragebögen beim ersten Reminder von 49 auf 89 und beim zweiten Reminder ein Anstieg von 89 auf 106 ausgefüllte Fragebögen zu verzeichnen war. Nachdem sich das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel gegen einen dritten

Reminder ausgesprochen hatte - um die freiwilligen Mitarbeiter nicht weiterhin zu belästigen - wurde am 04.06.2012 die Erhebung der Daten durch den Fragebogen beendet.

Die Stichprobe der freiwilligen Mitarbeiter der Wiener Tafel wird als die Analyseeinheit der quantitativen Erhebung gesehen, die Interviewpartner selbst bilden hingegen im Interview jene Analyseeinheit, welche für das Meeting und die Erarbeitung der Lösungsvorschläge für das Freiwilligenmanagements nominiert werden. Die „units of analysis“ (Yin, 2003) bilden demnach einerseits die Freiwilligen Mitarbeiter der Wiener Tafel, andererseits natürlich auch die Interviewten.

4.2 Phase 1 – Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen selbst unterteilt sich in sechs thematische Bereiche (1. Belastungen, 2. Ressourcen, 3. Arbeitszufriedenheit, 4. Erschöpfung, 5. Wiener Tafel Fragen, 6. Soziodemographische Daten). Da angenommen werden kann, dass soziodemographische Daten keine Spannung und keine persönliche Betroffenheit erzeugen und auch nicht inhaltlich themenbezogen wichtig sind, beginnt diese Forschungsarbeit mit dem theoretischen Konstrukt der Belastungen im Arbeitsalltag. Dies stimmt den Leser zunächst negativ, bevor im zweiten Abschnitt die Ressourcen erfasst werden. Um die Verständlichkeit des Fragebogens zu fördern, sind die Blöcke Ressourcen und Belastungen thematisch gebündelt. Nachdem die Erschöpfung und die Arbeitszufriedenheit erfasst wurden, stehen die zwei offen zu beantwortenden Wiener Tafel Fragen noch vor den soziodemographischen Daten, mit denen der Fragebogen endet.

Belastungen und Ressourcen

Die situativen (Belastungen) und personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) werden als die unabhängigen Variablen im Forschungsmodell bezeichnet.

Die Organisation sollte vor allem das Ziel haben, eine Arbeitsumwelt zu schaffen, in der die Bedürfnisse der freiwilligen Mitarbeiter zufriedengestellt werden um damit auf emotional verbundene, motivierte und kompetente Mitarbeiter zählen zu können (Weinert, 1998). Belastungen und Ressourcen wirken dabei besonders auf die Qualität des – freiwilligen – Arbeitslebens ein. Doch obwohl es eine Vielzahl an Instrumenten gibt, die Ressourcen und Belastungen im Arbeitsleben erfassen, bietet sich die Übernahme eines In-

strumentes in seiner Gesamtheit für diese Studie nicht an. Hauptgründe sind dafür gesetzte Schwerpunkte innerhalb dieser Studien oder aber der Bezug zu unterschiedlichen Berufsgruppen. Es erscheint deshalb logisch, Items aus bereits erprobten Instrumenten in Teilen zu verwenden.

Als besonders gute Grundlage dient dabei der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), der am dänischen National Institute for Occupational Health entwickelt wurde (Kristensen, Borg, 2000). Ziel der Studie war die Messung des Spektrums psychosozialer Arbeitsbelastungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Berufsgruppen. Heute dient der COPSOQ vor allem als Screening-Tool, welches zu Forschungs- und Evaluationszwecken eingesetzt werden kann und in einer Langversion mit 141 Items, einer mittellangen Version mit 95 Items, sowie einer Kurzversion mit 44 Items verfügbar ist (Nübling, Stößel, Hasselhorn, Michaelis, Hofmann, 2005). Das Instrument wurde des Weiteren bereits in mehreren Studien auf seine Gütekriterien getestet. Die Skalenreliabilität des Fragebogens ergab, dass bei 10 von 22 Skalen ein Cronbach's Alpha von über .8, bei weiteren sieben Skalen über .7 ergab. Lediglich bei vier Skalen betrug das Cronbach's Alpha weniger als .7. Da der COPSOQ mit fünf Antwortkategorien, diese Studie jedoch durch sieben Antwortkategorien unterscheidbar gemacht werden soll, werden die Antwortkategorien auf eine siebenstufige Skala vereinheitlicht.

Verwendung fanden dabei meistens die Items und Skalen aus dem COPSOQ bzw. in einer adaptierten Form auch jene, welche durch Pretests von Fritz et al. (2011) oder in Anlehnung an Wilkens (2004) adaptiert und in Reliabilitätsanalysen berechnet wurden. Gemeinsam mit Verantwortlichen des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel entschieden sich der Autor nur für eine Auswahl der aus dem COPSOQ möglichen Skalen und Items zur Erhebung der situativen und personalen Bedingungsfaktoren.

Die Skalen Arbeitsmenge, Zeitdruck, kognitive Arbeitsintensität, emotionale Belastungen und Rollenkonflikte können als die situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) in diesem Fragebogen zusammengefasst werden, welche sich wiederum auf die Erschöpfung positiv auswirken.

Die personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) hingegen werden im Fragebogen durch die Skalen Entscheidungsspielraum, Führungsqualität, Entwicklungsmöglichkeiten, Feedback und soziale Unterstützung erhoben. Diese wirken wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit.

Die folgenden Tabellen 2 (Belastungen) und 3 (Ressourcen) zeigen die Übersicht der verwendeten Skalen und Items zur Erfassung der situativen (Belastungen) und personalen (Ressourcen) Bedingungsfaktoren.

Tabelle 2: Indikatoren und Items der Belastungsskalen

Emotional belastende Situationen	BE-EB-03	Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	COPSOQ
Skala Rollenkonflikt			
Indikator	Bezeichnung	Item	Herkunft
Skala Arbeitsmenge			
Unterschiedliche Akzeptanz	BE-RK-01	Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	COPSOQ
Verteilung der Arbeitsmenge	BE-AM01	Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufteilen lässt?	COPSOQ
Widersprüchliche Anforderungen	BE-RK-02	Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	COPSOQ
Rückstand	BE-AM02	Kommen Sie aufgrund der Arbeitsmenge mit Ihrer Arbeit in Rückstand?	Fritz et. al. (2011)
Widersprüchliche Arbeitsweisen	BE-RK-03	Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	adaptiert nach COPSOQ
Skala Zeitdruck			
Überstunden aufgrund von Deadlines	BE-ZD-01	Müssen Sie wegen zu eng gesetzter Abgabetermine Überstunden machen?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach COPSOQ
Schnelles Arbeiten	BE-ZD-02	Müssen Sie schnell arbeiten, weil Sie unter Zeitdruck stehen?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach COPSOQ
Skala Kognitive Arbeitsintensität			
Auf viele Dinge achten müssen	BE-KA-01	Müssen Sie bei Ihrer Arbeit auf viele Dinge gleichzeitig achten?	COPSOQ
Neue Ideen entwickeln	BE-KA-02	Erfordert es Ihre Arbeit, gut darin zu sein, neue Ideen zu entwickeln?	COPSOQ
Schnelle Entscheidungen treffen	BE-KA-03	Erfordert es Ihre Arbeit, schnell Entscheidungen zu treffen?	COPSOQ
Schwierige Entscheidungen treffen	BE-KA-04	Erfordert es Ihre Arbeit, schwierige Entscheidungen zu treffen?	COPSOQ
Skala Emotionale Belastung			
Emotion Work	BE-EB-01	Müssen Sie bei Ihrer Arbeit negative Gefühle wie z.B. Ärger, Angst und Enttäuschung kontrollieren?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach COPSOQ
Emotion Work	BE-EB-01	Müssen Sie bei Ihrer Arbeit positive Gefühle zeigen, auch wenn Sie sie nicht haben?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach COPSOQ

Tabelle 3: Indikatoren und Items der Ressourcenskala

Indikator	Bezeichnung	Item	Herkunft
Skala Entscheidungsspielraum			
Entscheidungsspielraum in Bezug auf Koordination	RE-ES-01	Können Sie im Großen und Ganzen frei entscheiden, wann Sie ihre Arbeit erledigen?	adaptiert nach Wilkens (2004)
Entscheidungsspielraum in Bezug auf Koordination	RE-ES-02	Können Sie im Großen und Ganzen frei entscheiden, wie Sie sich ihre Arbeitsaufgaben einteilen?	adaptiert nach CO-POSQ und Wilkens (2004)
Entscheidungsspielraum in Bezug auf Arbeitsweise	RE-ES-03	Können Sie im Großen und Ganzen frei entscheiden, auf welche Weise Sie ihre Arbeitsaufgaben erledigen?	adaptiert nach CO-POSQ und Wilkens (2004)
Entscheidungsspielraum in Bezug auf Ideenverwirklichung	RE-ES-04	Haben Sie die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorschläge bei Ihrer Arbeit zu verwirklichen?	adaptiert nach Wilkens (2004)
Skala Führungsqualität			
Förderung durch den Vorgesetzten	RE-FQ-01	Werden Sie von Ihrer Führungskraft gefördert?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach Wilkens (2004)
Kompetenz des Vorgesetzten	RE-FQ-02	Halten Sie Ihre Führungskraft für kompetent?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach Wilkens (2004)
Vorbildfunktion des Vorgesetzten	RE-FQ-03	Ist Ihre Führungskraft ein Vorbild für Sie?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach Wilkens (2004)
Skala Entwicklungsmöglichkeiten			
Abwechslungsreiche Arbeit	RE-EM-01	Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	COPSOQ
Neue Dinge lernen	RE-EM02	Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	COPSOQ
Fähigkeiten entwickeln	RE-EM-03	Ermöglicht es Ihre Arbeit, Ihre Fertigkeiten weiter zu entwickeln?	Fritz et. al. (2011) adaptiert nach COP-SOQ
Skala Feedback			
Feedback von Vorgesetzten	RE-FB-01	Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	COPSOQ

Feedback von Kollegen	RE-FB-02	Wie oft sprechen Ihre Kollegen mit Ihnen über die Qualität der Arbeit?	COPSOQ
Skala Soziale Unterstützung			
Unterstützung durch das Team	RE-SU-01	Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Kollegen in Ihrem Team?	adaptiert nach COPSOQ und Wilkens (2004)
Unterstützung durch andere	RE-SU-02	Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Berufskollegen aus anderen Abteilungen und/oder Organisationen	adaptiert nach COPSOQ und Wilkens (2004)
Unterstützung durch den Vorgesetzten	RE-SU-03	Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	adaptiert nach COPSOQ und Wilkens (2004)

Abgebildet wurden in den oben dargestellten Tabellen (Tabelle 1, Tabelle 2) die jeweiligen Indikatoren, die Bezeichnung des Items, das Item selbst sowie dessen Herkunft. Alle Skalen wurden an die Zielgruppe angepasst, wobei gesagt werden kann, dass einige in einer verkürzten Version, andere wiederum aus Items aus dem COPSOQ (Kristensen, Borg, 2000) übernommen wurden, andere wiederum wurden nach Wilkens (2004) adaptiert wurden. Zudem wurden einige Items auch nach Fritz et. al. (2011) für die Erhebung der Belastungen und Ressourcen übernommen.

Die Skalen Führungsqualität, Soziale Unterstützung und Entscheidungsspielraum wurden nach Wilkens (2004), nach dem COPSOQ oder nach Fritz et al. (2011) adaptiert und finden auch in dieser Erhebung Verwendung.

Die einzige Skala die zur Gänze aus dem COPSOQ übernommen wurde, ist die Skala Feedback, die aus zwei Items besteht. Die Skala Entwicklungsmöglichkeiten wurde aus dem COPSOQ hingegen nur zum Teil übernommen. Auch in den Belastungsskalen konnten die Items der Skala Kognitive Arbeitsintensität und der Skala Rollenkonflikte nur zum Teil aus dem COPSOQ übernommen werden. Die Skala Zeitdruck und die Skala Emotionale Belastungen wurden hingegen in der von Fritz et al. (2011) adaptierten Version aus dem COPSOQ übernommen. Die Skala Arbeitsmenge wiederum wurde zum Teil aus dem COPSOQ bzw. in der adaptierten Version nach Fritz et al. (2011) übernommen.

Die Reliabilitätsanalysen ergaben für die Belastungs- und Ressourcenskala überwiegend hohe Koeffizienten (vgl. Tabelle 4) mit den Werten zwischen .485 (Zeitdruck) und .826

(Führungsqualität). Die vergleichsweise sehr niedrigen Werte der Skala Zeitdruck bilden dabei aber eine Ausnahme, da sie eigentlich nicht mehr wirklich als akzeptabel eingeschätzt werden können. Als akzeptabel schätzen Janssen & Laatz (2003) dabei einen Koeffizienten von über .6 ein. Einerseits kann das damit zusammenhängen, dass eine bessere Operationalisierung einzelner Variablen vorzunehmen wäre (Bortz, 1999). Andererseits kann dies natürlich auch aufgrund der geringen Anzahl der Items in der Skala selbst erreicht worden sein. Reliable Ergebnisse wurden zwar nicht in der Skala Zeitdruck mit einem Koeffizienten von .49 zufrieden stellend erreicht, die Skala wurde aber trotz der geringen Reliabilitätswerte und vor allem wegen ihrer besonderen Wichtigkeit in die Erhebung des Fragebogens mit aufgenommen.

Tabelle 4: Interne Reliabilität (Cronbach's Alpha) der Belastungs- und Ressourcenskala

Skala	Anzahl der Items	Cronbach's Alpha
Belastungsskala		
Arbeitsmenge	2	0.68
Zeitdruck	2	0.49
Kognitive Arbeitsintensität	4	0.69
Emotionale Belastung	3	0.71
Rollenkonflikt	3	0.78
Ressourcenskala		
Entscheidungsspielraum	4	0.74
Führungsqualität	3	0.83
Entwicklungsmöglichkeiten	3	0.81
Feedback	2	0.76
Soziale Unterstützung	3	0.77

Erschöpfung

Es gibt eine Reihe von Instrumenten zur Messung von Erschöpfung, wie z.B. den Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach & Jackson, 1981), den Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach, Jackson, 1996) und den Oldenburg Burnout Inventory (OLBI, Demerouti & Nachreiner, 1998).

Der MBI wurde dabei bereits im Jahre 1981 von Maslach und Jackson speziell zur Messung von Burnout (Erschöpfung, Depersonalisation, persönliche Aufgabenbewältigung) in sozialen Berufen entwickelt. Freiwillige Mitarbeit bei der Wiener Tafel bedeutet aber nicht nur, dass die Tätigkeit ausschließlich als soziale, sondern auch im Rahmen von ökologischen oder sonstigen Interessen ausgeübt werden kann. Zudem sind freiwillige Mitarbeiter bei der Wiener Tafel nicht aus einer homogenen sozialen Berufsgruppe, sondern stammen aus vielen verschiedenen Berufsgruppen, wobei schlussendlich festgestellt werden kann, dass der MBI nicht optimal für diese Studie geeignet ist.

Schaufeli et al. (1996) entwickelten dann den MBI weiter, um ihn auch bei Personen einsetzen zu können, die auch in anderen Berufen tätig sind. Dabei nutzten sie etwas allgemeinere Dimensionen zur Erfassung von Burnout (Erschöpfung, Zynismus, berufliche Selbstwirksamkeit). In verschiedenen Studien aus Kanada und den Niederlanden konnte gezeigt werden, dass der MBI-GS valide Ergebnisse in verschiedenen Berufsgruppen liefert (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003). Es zeigte sich dabei auch, dass Burnout unabhängig von der Berufsgruppe, immer in der gleichen Form auftritt. Da die

Items der drei Dimensionen jedoch nur entweder positiv oder negativ formuliert sind, führt dies zu stupidem Antwortverhalten oder zu einer möglichen „Ja-Sager-Tendenz“. Es kann also festgestellt werden, dass die beiden Formen des MBI für diesen Forschungszweck ungeeignet sind.

Der von Demerouti und Nachreiner (1998) entwickelte Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) hingegen eignet sich für diesen Forschungszweck, da er einerseits Burnout bzw. Erschöpfung in verschiedenen Berufsgruppen erfassen kann und andererseits im Gegensatz zum MBI bzw. zum MBI-GS sowohl über positiv als auch negativ formulierte Items verfügt. Der OLBI wurde in deutscher Sprache entwickelt und erfasst Burnout in den zwei Dimensionen: Erschöpfung (*exhaustion*) und Distanzierung von der Arbeit (*disengagement from work*) (Demerouti & Nachreiner, 1998).

Da Burnout – in seiner Gesamtheit - in der Erhebung selbst nicht erfasst werden soll, entscheidet sich der Autor lediglich für die Skala Erschöpfung (vgl. Tabelle 5) aus dem OLBI. Die Skala wird mit Hilfe von acht Items gemessen und bezieht sich vor allem auf die physische, affektive und kognitive Erschöpfung.

Tabelle 5: Indikatoren und Items der Erschöpfungsskala

Indikator	Bezeichnung	Item (-)=umgepolt	Herkunft
Skala Erschöpfung			
Emotional ausgelaugt sein	ES-01	Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein.	OLBI
Längere Erholungszeiten	ES-02	Nach der Arbeit brauche ich jetzt oft längere Erholungszeiten als früher.	OLBI
Ertragen der Belastung der Arbeit	ES-03	Die Belastung meiner Arbeit ist ganz gut zu ertragen. (-)	OLBI
Arbeitsmenge gut schaffbar	ES-04	In der Regel kann ich meine Arbeitsmenge gut schaffen. (-)	OLBI
Abgespannt und schlapp sein	ES-05	Nach der Arbeit fühle ich mich in der Regel schlapp und abgespannt.	OLBI
Energie	ES-06	Während meiner Arbeit fühle ich mich voller Energie. (-)	OLBI
Müdigkeit vor der Arbeit	ES-07	Es gibt Tage, an denen ich mich schon vor der Arbeit müde fühle.	OLBI
Freizeitaktivitäten	ES-08	Nach der Arbeit bin ich in der Regel noch ganz fit für meine Freizeitaktivitäten. (-)	OLBI

Das achte Item wurde nachträglich hinzugefügt, um eine gleiche Anzahl an negativen und positiven Items zu haben. Das achte Item wurde jedoch auch zugunsten einer besseren Verständlichkeit in „Während meiner Arbeit fühle ich mich voll Energie“ umformuliert, da das ursprüngliche Item noch den eher unüblichen Ausdruck „total belebt“ verwendet und dieser Begriff nicht allen Personen geläufig ist.

Im Original werden die Items mit einer vier-stufigen Likert-Skala (1=völlig zutreffend bis zu 4= völlig unzutreffend) erfasst, aufgrund der Einheitlichkeit in dieser Studie wird aber, statt der ursprünglichen vier-stufigen Skala eine sieben-stufige verwendet. Die konvergente und faktorische Validierung des OLBI wurde in Studien in Deutschland (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Ebbinghaus, 2002; Demerouti et al., 2001), in Amerika (Halbesleben & Demerouti, 2005) und Griechenland (Demerouti et al, 2003) bestätigt. Die Reliabilität des OLBI sowie der Skala Erschöpfung wurden in einer Studie (Bakker & Demerouti; 2007) mit .85 angegeben. Bei einer Messung der Test-Retest Reliabilität in einem Zeitraum von vier Monaten wurde diese nochmals bestätigt (Halbesleben & Demerouti, 2005). Es kann also gesagt werden, dass die acht Items der Skala Erschöpfung des OLBI valide und reliabel messen. Der OLBI ist somit ein adäquates Instrument für diesen Forschungszweck.

Die Reliabilitätsanalyse der Skala Erschöpfung in dieser Studie ergab ein Cronbach's Alpha von .849.

Arbeitszufriedenheit

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit¹⁴ verwendet der Autor die Skala „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ der revidierten Fassung des Job Diagnostic Survey (JDS) (Kil, Leffelsend, & Metz-Göckel, 2000). Die Skala erfasst nach Williams (1988) sowohl den kognitiven Aspekt als auch die affektiven Anteile der Arbeitszufriedenheit.

Der JDS kann als ein Diagnoseinstrument gesehen werden, das es erlaubt, Problemfelder in der Arbeitsgestaltung, dem Miteinander und dem Motivationspotential aufzuspüren. Gleichzeitig können gezielt Verbesserungen eingeleitet werden sowie eine Evaluation und Erfolgskontrolle der Maßnahmen von Arbeitsstrukturierung durchgeführt werden (Berger, 1984). Der JDS kann dabei einen ersten klassisch organisationspsychologi-

¹⁴ Auch für die Untersuchung von Arbeitszufriedenheit gibt es eine Reihe an Instrumenten, deren vollständige Aufzählung und Erklärung den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen würde.

schen, diagnostischen Einstieg in das Feld leisten und eignet sich besonders für die Analyse und Evaluation von Organisationen, Organisationseinheiten und Mitarbeitergruppen (Kil et al., 2000).

Der Fragebogen (vgl. Tabelle 6) wird auf einer siebenstufigen Likert Skala erfasst (1=trifft überhaupt nicht zu bis 7=trifft voll und ganz zu). Das sechste Item ist als einziges Item negativ gepolt. Bei einzelnen Items wurde eine leichte Umformulierung vorgenommen, wobei der Begriff Arbeit durch den zusätzlichen Begriff Tätigkeit bei den Items eins, zwei und vier erweitert wurde, da freiwillige Mitarbeiter ihr ehrenamtliches Tun entweder als „Arbeit“ oder aber auch als „Tätigkeit“ sehen können (vgl. Kapitel 2.1.2).

Tabelle 6: Indikatoren und Items der Arbeitszufriedenheitsskala

Indikator	Bezeichnung	Item (-)=umgepolt	Herkunft
Skala Arbeitszufriedenheit			
Selbständiges Denken und Handeln	AZ-01	Ich bin froh über die Möglichkeiten zu selbständigem Denken und Handeln.	Job Diagnostic Survey
Allgemeine Zufriedenheit mit Arbeit (Tätigkeit)	AZ-02	Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit (Tätigkeit) sehr zufrieden.	Job Diagnostic Survey
Zufriedenheit mit persönlicher Weiterentwicklung	AZ-03	Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung.	Job Diagnostic Survey
Persönliche Herausforderungen durch Arbeit (Tätigkeit)	AZ-04	Ich bin froh über die persönlichen Herausforderungen, die mir meine Arbeit (Tätigkeit) bietet.	Job Diagnostic Survey
Sehr zufrieden mit allgemeiner Tätigkeit	AZ-05	Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit sehr zufrieden.	Job Diagnostic Survey
Nachdenken über Kündigung	AZ-06	Ich denke häufig darüber nach, meine Arbeit (Tätigkeit) an den Nagel zu hängen. (-)	Job Diagnostic Survey
Zufriedenheit mit der Arbeit (Tätigkeit)	AZ-07	Ich bin zufrieden mit meiner Arbeit (Tätigkeit).	Job Diagnostic Survey

Eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigte die eindimensionale Struktur der Skala und die Berechnung der Reliabilitäten im JDS ergab gute bis befriedigende Ergebnisse

mit einem Cronbach's Alpha > .70 (Kil et al, 2000). In dieser Studie wurde für die Skala Arbeitszufriedenheit ein Cronbach's Alpha von .904 berechnet.

Spezifische Fragen zur Wiener Tafel

Die „Wiener-Tafel-Fragen“ („Das wünsche ich der Wiener Tafel“, und „Das wünsche ich mir für die Wiener Tafel“) wurden mit in den Fragebogen übernommen, da dies vom Verein selbst gewünscht wurde. Die beiden qualitativen Fragen wurden dabei sehr offen formuliert und können einen Trend bzw. Möglichkeiten der Verbesserung des Freiwilligenmanagements aus der Sicht der freiwilligen Mitarbeiter aufzeigen (vgl. Kapitel 2.2.4). Die Ergebnisse dieser beiden Fragen wurden als Leitfragen mit in das Leitfadeninterview übernommen bzw. dienten neben Notizen und Dokumenten der Formulierung einzelner Leitfragen (vgl. Anhang 11.4).

Soziodemographische Daten

Mit den soziodemographischen Fragen wird der Fragebogen zum Schluss beendet. Da es sich um einen vollkommenen Fragebogen handelt kann von einem Pretest abgesehen werden (vgl. Porst, 1998). Als soziodemographische Daten wurden folgende Variablen im Rahmen des Fragebogens erhoben.

Geschlecht: männlich oder weiblich

Alter in Jahren: Angabe des Alters in Jahren und Monaten

Alter nach Gruppen: Unter 19, 19-25, 26-40, 41-60, über 60 Jahre waren die möglichen Altersgruppen.

Freiwillige Tätigkeit nach Jahren: Erfragt wurde hier, wie lange freiwillige Mitarbeiter bei der WT tätig sind (Angabe der Anzahl nach Jahren und Monaten)

Tätigkeitsbereiche (In welchen Tätigkeitsbereichen sind Sie freiwillig tätig?). Bei diesem Item war eine Mehrfachauswahl der Bereiche für freiwillige Mitarbeiter bei der WT möglich: Liefergruppen, Projektgruppen, Administration/Bürotätigkeit, Informationsstände und Events.

Primärer Tätigkeitsbereich (In welchem Bereich sind Sie hauptsächlich tätig?). Hier wurde hingegen nur der primäre Tätigkeitsbereich der folgenden Antwortkategorien erfragt:

Liefertätigkeiten, Projektgruppen, Administration/Bürotätigkeit, Informationsstände und Events.

Letztes freiwilliges Jahr (In welchen Jahren waren Sie für die Wiener Tafel freiwillig tätig?) 2012, 2011, 2010, 2009 oder früher.

Nicht erhoben wurde hingegen die Häufigkeit der freiwilligen Tätigkeit, da das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel keine Wertung über die geleisteten freiwilligen Arbeitsstunden aufgelistet haben wollte. Zudem wurde die Erhebung der Variablen Berufstätigkeit sowie Bildung vom Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel nicht gewünscht.

4.3.Phase 2 – Stakeholderdialog

Als zweiten methodischen Teil der Fallstudie wird in diesem Forschungsprozess der Stakeholderdialog angewandt. Dabei sollen in einem dialogischen Prozess die Anliegen, Wünsche, Meinungen und Ansprüche der Beteiligten berücksichtigt werden. Gerade dann, wenn gewisse Ansprüche nicht erfüllt werden können oder sollen, nimmt die Kommunikation eine herausragende Stellung ein, um Verständnis zu entwickeln, Erwartungen zu senken oder Widerstände abzubauen. Stakeholderdialoge fördern demnach das Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) im Unternehmen, die Stakeholder erkennen die Anliegen und Möglichkeiten der Einflussnahme, vermitteln dabei Interessen und können dabei präventiv Konflikten gegenüberreten. Zudem eignen sich Stakeholderdialoge bestens zur Trendbeobachtung als auch zur Identifizierung von Schlüsselthemen (<http://www.manager-wiki.com/index.php/externe-analyse/32-stakeholder-analyse>, 24.03.2012).

Als „*stake*“ bezeichnet man im Englischen den Einsatz, Anteil oder den Anspruch, „*holder*“ sind hingegen Besitzer oder Eigentümer (Willmann, Türck, Messinger, 1997). Stickler (2008) bezeichnet Stakeholder wiederum als Akteure, die sowohl Einzelpersonen als auch Interessengruppen, (Anrainer, Unternehmen, Politiker, Vertreter der Verwaltung) sein können. Statt dem Begriff Akteur wird aber auch manchmal der englische Begriff Stakeholder verwendet. Unter einem Stakeholder versteht man also eine Interessengruppe, Einzelperson oder eine Organisation mit rechtmäßigem Interesse an der Tätigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation.

Als Begründer der Stakeholdertheorie kann Freeman (1984) gelten, indem er meinte, „... *an organization's stakeholder management capabilities must begin with an application of the basic definition. Who are those groups and individuals who can affect and are affected by the achievements of an organization's purpose?* “. Es ist also wichtig, die Interessen aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Anspruchsgruppen (=Stakeholder) zu berücksichtigen.

Dabei kann zwischen internen und externen Stakeholdern unterschieden werden, die sich wiederum in insgesamt vier Cluster unterteilen lassen:

- a) Stakeholder, die ein sehr starkes Interesse am Unternehmen haben und auch großen Einfluss auf das Unternehmen haben,
- b) jenen, die einen hohen Einfluss aber wenig Interesse am Unternehmen,
- c) Stakeholder, die sich durch hohes Interesse und einen gleichzeitig geringen Einfluss auszeichnen,
- d) jenen, die weder großen Einfluss noch ein großes Interesse am Unternehmen zeigen, unterschieden werden (Volvic, Siller, Schermann, 2010).

Als interne Stakeholder kann z.B. der Eigentümer, Manager und Mitarbeiter gelten. Externe Stakeholder sind hingegen Lieferanten, Unternehmen, Kunden, Gläubiger, Gemeinden oder Förderstellen (Volvic, Siller, Schermann, 2010). Nachdem in dieser Forschungsarbeit davon ausgegangen werden kann, dass lediglich interne Stakeholder auch wirklich einerseits ein starkes Interesse an der Organisation und andererseits einen großen Einfluss auf das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel haben, kann hierbei also von der Bestimmung externer Stakeholder abgesehen werden. Da sich diese Forschungsarbeit zudem mit Belastungen und Ressourcen und deren Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel beschäftigt, sind im Rahmen dieser Studie also nur interne Stakeholder von Bedeutung. Externe Stakeholder haben zudem keine Entscheidungsmöglichkeit zur Veränderung des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel, da organisationale Veränderungen lediglich im Verein getroffen werden.

Im Stakeholderdialog selbst sollen die Teilnehmer ernst genommen werden, zudem sind Offenheit und Ehrlichkeit neben richtigem und gutem Zuhören sowie Wertschätzung und Geduld für Fremdes notwendige Voraussetzungen für einen gelungenen Dialog (Künkel, Gerlach, Frieg, Görg, Schuhmacher, Kohler, Herde, 2011). Anhand des Stakeholderdia-

loges sollen dann Entscheidungs- und Lösungsmodelle entwickelt werden, die von besonderer Wichtigkeit für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel sind. Daraus ergeben sich häufig Rückwirkungen auf die Strategie des Unternehmens. Zudem kann gezeigt werden, wo in Zukunft die Schwerpunkte für das Freiwilligenmanagement gesetzt werden müssen.

Der Stakeholderdialog wird im Team durchgeführt werden und benötigt je nach Umfang des Projektes und der Qualität der Analyse eine unterschiedlich lange Bearbeitungszeit. Wichtig dabei ist, dass der Dialog auf „gleicher Augenhöhe“ passiert und alle Stimmen Gehör finden (Bosch, 2007). Guba und Lincoln (1989) erwähnen auch, dass der qualitative Forschungsprozess als kommunikativer Aushandlungsprozess verstanden werden kann. Auch im Stakeholderdialog geht es darum „... *Subjekte, die Interventionen in ihre Umwelt in ihre Alltagstheorien inkorporieren, sie in bestimmter Weise deuten und sinnhafte Strategien (schöpferische Uminterpretationen, Widerstand, ironischer Unterlaufen, Gegenentwürfe usw.) im Umgang mit ihnen entwickeln*“ (Flick, Kardoff, Steinke, 2005). Der Interviewer selbst soll dabei so wenig als notwendig in diesen Prozess eingreifen und versuchen, den Dialog als solchen nur zu moderieren.

Das Forschungsdesign des Stakeholderdialoges kann demnach auch als rekursiver Lern- und Lehrprozess mit vielfältigen Rückkoppelungsschleifen verstanden werden (Guba & Lincoln, 1989). Stake (1995) fordert zudem ein „*responsives*“ Vorgehen im Stakeholderdialog und meint, dass es wichtig sei, die Reaktionen der Untersuchten mit einzubeziehen. Hilfreich können dabei verschiedene Formen von Interviews, problemzentrierten Gruppendiskussionen, teilnehmender Beobachtung und deskriptive Statistiken sein.

Zudem kann gesagt werden, dass es im Stakeholderdialog vielmehr um eine Prozessoptimierung und weniger um eine Ergebnisorientierung geht. Patton (1998) spricht dabei von „Prozessnutzen“. Narrationen über besondere Ereignisse, Wahrnehmungen und Gefühle haben demnach Vorrang vor verallgemeinerbaren Kennziffern, weil sie als sensibler Indikator für unerwartete Aus- und Nebenwirkungen und für relevante Projektentwicklungen Wahrnehmungs- und Deutungsmuster erschließen, die auf verallgemeinerbare Elemente hin überprüft werden können.

Wichtig für die Entscheidungsfindung und Nominierung der Stakeholder waren einerseits das vorhandene Wissen über die Arbeitsabläufe des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel wichtig, andererseits dienten vor allem gemeinsame Überlegungen mit dem Wiener Tafel Ehrenamtskoordinator Michael Zykan dazu, interessierte und einflussreiche

Personen zu benennen. Dabei wurde unter anderem auch Augenmerk darauf gelegt, sowohl angestellte als auch freiwillig tätige Personen im Bereich des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel für den Stakeholderdialog zu nominieren. Besonders zeigten sich vier verschiedene Interessensvertreter im Bereich des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel, die einerseits als besonders einflussreich, andererseits auch als sehr stark interessierte Stakeholder (vgl. Abbildung 3) bezeichnet werden können:

- a) **Michael Zykan:** hauptamtlich im Ausmaß von 30 Wochenstunden tätig. Als Ehrenamtskoordinator hat er den größten Kontakt zu den freiwilligen Mitarbeitern. Sowohl in der Gewinnung, als auch in der Bindung und Verabschiedung (vgl. Kapitel 2.2.3) ist er der Koordinator der freiwilligen Mitarbeiter der Wiener Tafel. Zudem ist Herr Zykan auch für die Logistik mitverantwortlich.
- b) **Nadine Zielonke:** Als stellvertretende Obfrau im Vorstand und ehrenamtlicher Funktion in der Redaktion ist Frau Zielonke auch für die Erstellung des monatlich erscheinenden Newsletters verantwortlich.
- c) **Stefan Kaulich:** Als stellvertretender Schriftführer im Vorstand und ehrenamtlicher Funktion als Ombudsmann für freiwillige Mitarbeiter, ist Herr Kaulich stets um das Wohl der Freiwilligen bemüht.
- d) **Robert Koncsek:** Hauptamtlich im Ausmaß von 30 Wochenstunden tätig. Als Verantwortlicher der Logistikleitung ist Herr Koncsek für den größten Tätigkeitsbereich im Rahmen der freiwilligen Mitarbeit bei der Wiener Tafel verantwortlich.

Die Analyse der Daten des Stakeholderdialoges (vgl. Anhang 11.4) werden dann zusammenhängend mit den Daten aus dem Fragebogen in der Interpretationsphase und in der Diskussion beschrieben (vgl. Kapitel 6). Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist es dann, Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel zu generieren und Lösungswege für die Zukunft des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel aufzuzeigen. Diese möglichen Steuerungselemente des Freiwilligenmanagements werden im Ausblick (vgl. Kapitel 7) weiter ausgeführt. Hammond (2002) versteht darunter, dass es darum geht „... *to develop a set of recommendations, supported by your analysis of the case data*“.

Es soll zudem erwähnt werden, dass eine Verpflichtung der Umsetzung dieser Steuerungsmöglichkeiten für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel zur Verbesserung des Freiwilligenmanagements durch diese Diplomarbeit nicht besteht. Die vom Autor im Kapitel 7 (Ausblick) erwähnten Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel sollen lediglich als Anhaltspunkte und Möglichkeiten zur Verbesserung des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel verstanden werden. Obwohl die Benen-

nung der möglichen Steuerungselemente (vgl. Kapitel 7) von den Stakeholdern im Stakeholderdialog erwähnt wurde (vgl. Anhang 11.4), muss bzw. kann die Umsetzung dieser erwähnten Steuerungselemente, nur von der Wiener Tafel selbst, also ohne jegliche Verpflichtung dem Autor dieser Studie gegenüber, eingeführt werden.

In anderen Worten kann also für Fallstudien festgestellt werden, dass „... *the case study as a research strategy comprises an all-encompassing method – covering the logic of design, data collection techniques, and specific approaches to data analysis. In this sense, the case study is not either a data collection tactic or merely a design feature alone, but a comprehensive research strategy*” (Stoecker, 1991).

5. Ergebnisse

5.1. Ergebnisse aus dem Fragebogen

5.1.1 Deskriptive Statistik

Von den insgesamt 291 befragten freiwilligen Mitarbeitern der Wiener Tafel füllten 106 Personen den Fragebogen vollständig aus. Dies entspricht einem Rücklauf von 34.36%. 105 Fragebögen waren davon gültig, eine Person füllte den Fragebogen fehlerhaft aus. Durch die Erhebung sollte überprüft werden, inwiefern das modifizierte und an die Bedürfnisse der Wiener Tafel angepasste Job Demands-Resources Modell¹⁵ (Bakker & Demerouti, 2007) auf die Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel zutrifft.

Es beteiligten sich 51.2% Frauen und 48.8% Männer an der quantitativen Erhebung durch den Fragebogen. Der Mittelwert des Alters in Jahren betrug 44.81. Davon waren 1% in der Altersgruppe der unter 19 jährigen, 15.2% in der Gruppe der 19 bis 25 jährigen, 27.6 % war in der Altersgruppe der 26 bis 40 jährigen, die größte Gruppe mit insgesamt 35.2% war in der Gruppe der 41 bis 60 jährigen und über 61 Jahre alte Personen machten 22% aus.

Die erhobenen freiwilligen Mitarbeiter der Wiener Tafel waren dabei im Jahr 2012 zu 83% aktiv, im Jahre 2011 arbeiteten hingegen nur 13.2 % und im Jahre 2009 oder früher waren nur mehr zu 3.8% tätig. Im Jahre 2010 war von den Personen, die diesen Fragebogen ausgefüllt haben, niemand im Jahre 2010 als freiwilliger Mitarbeiter tätig.

Unterteilt man die Freiwilligentätigkeit nach Jahren, so zeigt sich, dass sich Mitarbeiter von 2 Monaten bis 12 Jahren unterschiedlich lange bei der Wiener Tafel freiwillig engagieren. Der Großteil der erhobenen freiwilligen Mitarbeiter engagiert sich im Mittelwert zu 2.35 Jahren mit einer Standardabweichung von 2 Jahren.

Freiwillige Mitarbeiter bei der Wiener Tafel betätigen sich dabei in den Bereichen der Liefertätigkeit (84.9%), bei Informationsständen und Events (35.8%), in Projektgruppen (27.4%) und in der Administration und Bürotätigkeit (14.2%), wobei festgestellt werden

¹⁵ Erhoben wurden die Variablen Arbeitsmenge, kognitive Arbeitsintensität, Zeitdruck, Rollenkonflikte und emotionale Belastung als situative Bedingungsfaktoren (Belastungen). Führungsqualität, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, großer Entscheidungsspielraum, soziale Unterstützung und Feedback wurden hingegen den personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) zugeschrieben. Zudem wurde noch Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung erfasst.

kann, dass mehrere Personen entweder in einem oder sogar in mehreren Tätigkeitsbereichen freiwillig aktiv sind.

Nominiert ein freiwilliger Mitarbeiter jedoch nur seinen primären Tätigkeitsbereich, so fallen die Unterschiede noch deutlicher aus. Mit 72.9% deklarieren sich freiwillige Mitarbeiter dem Tätigkeitsbereich der Liefertätigkeiten zu. In der Administration und Bürotätigkeit sind 11.9% freiwillig tätig, bei den Informationsständen und Events 8.9% und in den Projektgruppen engagieren sich nur mehr 6.9%.

5.1.2 Berechnung des JD-R Modells

Zur Berechnung des Strukturmodells wurde das Programm AMOS 20 verwendet. Die Modellprüfung zeigte ein RMSEA in Höhe von .13, wobei gesagt werden kann, dass das Modell sehr schlecht die Zusammenhänge zwischen latenten und manifesten Variablen darstellt (vgl. Kapitel 4.1.1). Da Modelle aber nicht so lange modifiziert werden können, bis sie „passen“ und auch nicht immer wieder eine neue Stichprobe erhoben werden kann, entscheidet sich der Verfasser dieser Arbeit, mit der schlechten Modellanpassung weiterzurechnen (vgl. Backhaus et al., 2008).

Tabelle 7: Modellanpassung des Strukturgleichungsmodells

Model	RMSEA
Default Model	.13
Independence Model	.26

Die Berechnung des Strukturgleichungsmodells ergab die in Abbildung 11 dargestellten standardisierten Gewichte, wobei diese immer einen Wertebereich von + 1 bis – 1 aufweisen. Die standardisierten Koeffizienten sind dabei korrelationsähnlich zu bewerten. Bei der Partialkorrelation zwischen Erschöpfung (e^{12}) und Arbeitszufriedenheit (e^{11}) kann zudem aber nur von einer bivariaten Korrelation ausgegangen werden, da diese lediglich eine Korrelation der Residuen darstellt (vgl. Bortz, 1999).

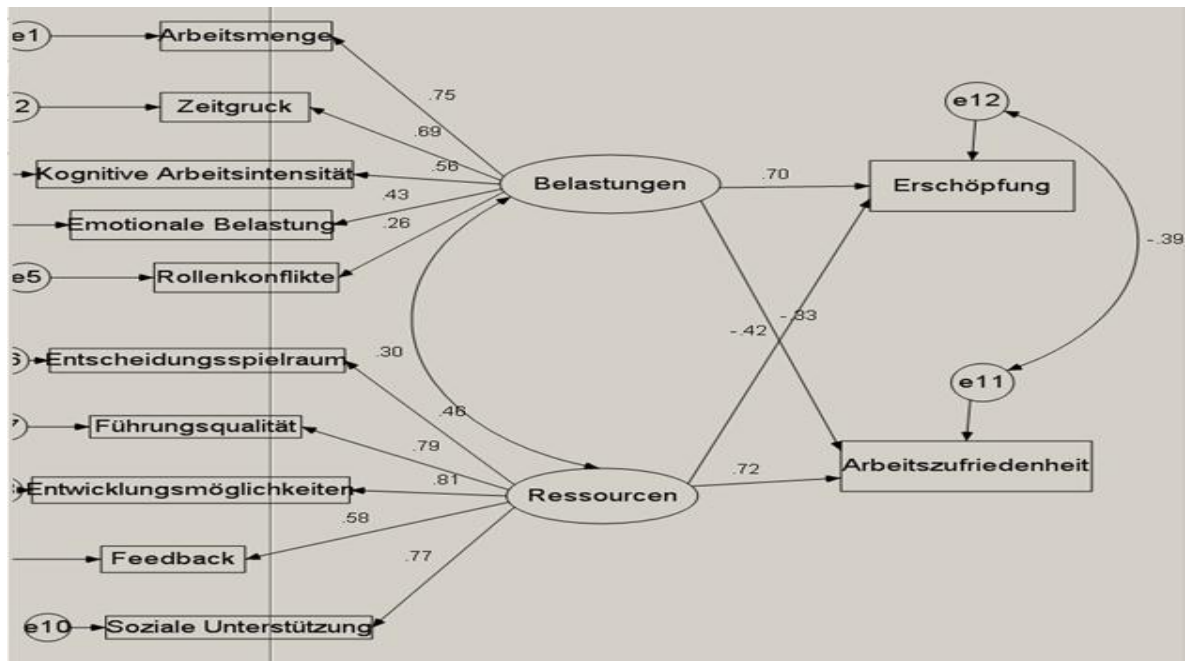


Abb. 11: Pfadanalyse des Strukturgleichungsmodells

5.1.3 Belastungen

Es ergeben sich folgende Pfade bei der Unabhängigen Variable Belastungen: Arbeitsmenge $\hat{\beta} = .75$, Zeitdruck $\hat{\beta} = .69$, kognitive Arbeitsintensität $\hat{\beta} = .56$, emotionale Belastungen $\hat{\beta} = .43$ und Rollenkonflikte $\hat{\beta} = .26$. Belastungen wirken noch zudem auf die Ressourcen $\hat{\beta} = .30$, auf die Erschöpfung $\hat{\beta} = .70$ und auf die Arbeitszufriedenheit $\hat{\beta} = -.42$.

5.1.4 Ressourcen

Es ergeben sich folgende Pfade bei der Unabhängigen Variable Ressourcen: Entscheidungsspielraum $\hat{\beta} = .46$, Führungsqualität $\hat{\beta} = .79$, Entwicklungsmöglichkeiten $\hat{\beta} = .81$, Feedback $\hat{\beta} = .58$ und soziale Unterstützung $\hat{\beta} = .77$. Ressourcen wirken auch noch auf Belastungen $\hat{\beta} = .30$, auf die Erschöpfung $\hat{\beta} = -.42$ und auf die Arbeitszufriedenheit $\hat{\beta} = .72$.

5.1.5 Erschöpfung

Die Abhängige Variable Erschöpfung zeigt folgende Pfade: Belastungen $\hat{\beta} = .70$, Arbeitszufriedenheit $\hat{\beta} = -.39$ und Ressourcen $\hat{\beta} = -.42$.

5.1.6 Arbeitszufriedenheit

Die Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit zeigt folgende Pfade: Erschöpfung $\hat{\beta} = -.39$, Belastungen $\hat{\beta} = -.33$, Ressourcen $\hat{\beta} = .72$.

Die in Abbildung 11 dargestellte Pfadanalyse zeigen die standardisierten Koeffizienten des Strukturgleichungsmodells. Besonders interessierte Leser können in Abbildung 12 in tabellarischer Form die Zusammenhänge der Pfade näher betrachten.

			Estimate
Rollenkonflikte	←	Belastungen	.26
Emotionale Belastung	←	Belastungen	.43
Kognitive Arbeitsintensität	←	Belastungen	.56
Zeitdruck	←	Belastungen	.69
Arbeitsmenge	←	Belastungen	.75
Soziale Unterstützung	←	Ressourcen	.77
Feedback	←	Ressourcen	.58
Entwicklungsmöglichkeiten	←	Ressourcen	.81
Führungsqualität	←	Ressourcen	.79
Entscheidungsspielraum	←	Ressourcen	.46
Erschöpfung	←	Belastungen	.70
Erschöpfung	←	Ressourcen	-.42
Arbeitszufriedenheit	←	Ressourcen	.72
Arbeitszufriedenheit	←	Belastungen	-.33

Abb. 12: standardisierte Koeffizienten des Messmodells

5.1.7 Hypothesenprüfung

Bei Werten, die einen höheren Wert als Alpha .05 aufweisen, wird die Nullhypothese (H_{01} , H_{02} , H_{03} , H_{04} , H_{05}) beibehalten. Werte unter .05 geben hingegen an, dass die Alternativhy-

pothese¹⁶ angenommen werden kann. Werte, die mit *** gekennzeichnet sind, weisen ein Signifikanzniveau von $p < .001$ und damit auf von der Nullhypothese abweichende Werte hin. Die Variablen Rollenkonflikte und Soziale Unterstützung wurden auf den Wert 1 fixiert und können daher nicht geschätzt werden.

			P
Rollenkonflikte	←	Belastungen	
Emotionale Belastung	←	Belastungen	.03
Kognitive Arbeitsintensität	←	Belastungen	.02
Zeitdruck	←	Belastungen	.02
Arbeitsmenge	←	Belastungen	.02
Soziale Unterstützung	←	Ressourcen	
Feedback	←	Ressourcen	***
Entwicklungsmöglichkeiten	←	Ressourcen	***
Führungsqualität	←	Ressourcen	***
Entscheidungsspielraum	←	Ressourcen	***
Erschöpfung	←	Belastungen	.02
Erschöpfung	←	Ressourcen	***
Arbeitszufriedenheit	←	Ressourcen	***
Arbeitszufriedenheit	←	Belastungen	.04

Covariances

			P
Ressourcen	←	Belastungen	.09
e11	←	e12	***

Correlations

			Estimate
Ressourcen	←	Belastungen	.30
e11	←	e12	-.39

Abb. 13: Prüfung der Hypothesen

¹⁶ In vorliegender Arbeit wurden im Kapitel 3 (Fragestellung und Hypothesen) lediglich die Alternativhypothesen vorgestellt, da eine automatische Nichtannahme dieser, zur Beibehaltung der Nullhypothese führt. Nullhypothesen drücken aus, dass es keinen Unterschied oder keinen Zusammenhang zwischen Unabhängigen und Abhängigen Variablen gibt. Alternativhypothesen geben hingegen einen Zusammenhang zwischen den untersuchten Konstrukten an.

H₁₁. Der von Hu et al. (2011) und von Fritz et al. (2011) erhobene positive Zusammenhang zwischen den situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) und der Erschöpfung wird auch im Rahmen dieser Studie mit einem $p = .019$ signifikant bestätigt. Je mehr freiwillige Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit an Belastung spüren, desto mehr an Erschöpfung tritt auf.

H₁₂. Es gibt einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen den Belastungen und der Arbeitszufriedenheit mit einem $p = .044$. Je mehr an Belastung gespürt wird, desto unzufriedener sind Mitarbeiter bei der Wiener Tafel. Auch Fritz et al. (2011) und Bakker und Demerouti (2007) erhoben in ihren Studien selbige Ergebnisse.

H₁₃. Der von Fritze et al. (2011) erhobene positive Zusammenhang konnte auch in dieser Studie mit einem $p = ***$ zwischen den personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) und der Arbeitszufriedenheit signifikant bestätigt werden. Je mehr Mitarbeiter also Ressourcen in ihrer freiwilligen Tätigkeit verspüren, desto zufriedener sind sie in ihrer Tätigkeit.

H₁₄. Es gibt einen erwarteten signifikanten negativen Zusammenhang mit einem $p = ***$ zwischen den Ressourcen und der Erschöpfung. Hohe Ressourcen wirken demnach mindern auf die Erschöpfung bei der freiwilligen Arbeit ein. Bakker und Demerouti (2007) und Fritz et al. (2011) erhoben in ihren Studien dieselben Ergebnisse.

H₁₅. In der vorliegenden Studie wurde mit einem Zusammenhang von .296 zwischen den Ressourcen und den Belastungen und einem $p = .089$ kein signifikantes Ergebnis erhoben. Hohe Ressourcen zeigen in der Erhebung demnach auch eine Zunahme der Belastungen auf. Der von Bakker et al. (2003) und von Schaufeli und Bakker (2004) bestätigte negative Zusammenhang zwischen den Ressourcen und den Belastungen konnte nicht bestätigt werden. Die Nullhypothese kann in diesem Fall beibehalten werden. Es gibt also keinen negativen Zusammenhang zwischen situativen (Belastungen) und personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen).

H₁₆. Der von Fritz et al. (2011) erhobene negative Zusammenhang zwischen der Erschöpfung und der Arbeitszufriedenheit konnte im Rahmen dieser Studie bestätigt werden. Es gibt einen signifikanten negativen Zusammenhang mit einem $p = .007$ zwischen der Erschöpfung und der Arbeitszufriedenheit. Je mehr sich also freiwillige Mitarbeiter erschöpft fühlen, desto unzufriedener sind sie im Rahmen ihrer Tätigkeit.

5.2 Ergebnisse aus dem Stakeholderdialog

Das Interview fand am 16.07.2012 in den Räumlichkeiten der Wiener Tafel statt. Vier Stakeholder (vgl. Kapitel 4.3), die einerseits interessiert und andererseits einflussreich genug sind, um Veränderungsprozesse im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel zu initiieren oder umzusetzen, nahmen am Stakeholderdialog teil.

Das Leitfadeninterview (Anhang 11.3) wurde anhand des Kappa-Koeffizienten (Tabelle 8) durch einen zweiten Beurteiler auf seine Übereinstimmung geprüft. Dabei zeigte sich eine zufriedenstellende Beurteiler-Übereinstimmung (vgl. Kapitel 4.1.2) der Bewertung der kategorialen Daten mit einem Cohen's Kappa .73. Bewertet wurden dabei insgesamt 17 Kategorien, die anhand des Stakeholderdialoges klassifiziert und beschrieben werden konnten (vgl. Tabelle 1 Codierleitfaden).

Tabelle 8: Kappa Koeffizient des Leitfadeninterviews

		Wert	P
Maß der Übereinstimmung	Kappa	.73	.00
Anzahl der gültigen Fälle		17	

Die vier Stakeholder der Wiener Tafel interessierten sich im ersten Teil des Stakeholderdialoges für die Ergebnisse durch die Datenanalyse des Fragebogens. Dabei gingen sie zuerst auf einzelne Variablen ein um im Gegenzug dann die Zusammenhänge zwischen den latenten und manifesten Variablen zu besprechen. Im zweiten Teil wurde dann über die Wünsche für die Wiener Tafel- und über die Wünsche von der Wiener Tafel-Fragen diskutiert. Im dritten Teil gingen die Stakeholder noch auf die durch den Autor anhand der Notizen und Dokumente zusammengestellten Fragen ein.

Für den Stakeholderdialog wurden folgende Kategorien nominiert: 1. Arbeitsmenge, 2. Kognitive Arbeitsintensität, 3. Zeitdruck, 4. Rollenkonflikte, 5. Emotionale Belastung, 6. Führungsqualität, 7. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, 8. Entscheidungsspielraum, 9. Soziale Unterstützung, 10. Feedback, 11. Wünsche für die Wiener Tafel, 12. Wünsche von der Wiener Tafel, 13. Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel, 14. Bestimmungen, 15. Anzahl der Freiwilligen, 16. Lob und Anerkennung, 17. Tafeln in Österreich.

5.2.1 Arbeitsmenge

„Wir versuchen die Lieferungen so zusammenzustellen, dass sie eben machbar sind“
(RK)

Die Gesprächspartner geben an, dass die Zusammenstellung der Liefertouren und damit auch der Menge an Arbeit anhand eines Routenoptimierungsprogrammes zur schnelleren Bewältigung der gefahrenen Kilometer, aber auch aufgrund ihres Erfahrungswissens im Bereich der Logistik jeden Tag für den darauf folgenden Tag geschieht. (RK) beschreibt auch, dass *„Wir versuchen die Lieferungen so zusammenzustellen, dass sie eben auch machbar sind. Wir versuchen auch immer wieder kleinere Kisten zu verwenden, damit kleinere Personen eben nicht so schwer zu schleppen haben“*. „Damit die Arbeitsmenge gemeinsam geschafft wird, helfen sich die Mitarbeiter gegenseitig“ (SK).

5.2.2 Kognitive Arbeitsintensität

„Manchmal ist Denken ganz schön anstrengend“ (N).

Im Bereich der kognitiven Arbeitsintensität stellten die Teilnehmer fest, dass es zwar Tätigkeitsbereiche gibt, in denen viel gedacht werden muss. *„Generell sind gewisse Tätigkeiten sicherlich belastender, indem selbständig was organisiert werden müsse“* (N). Die Gesprächspartner sind aber der Meinung, dass die kognitive Arbeitsintensität zwar unterschiedlich in den Tätigkeitsbereichen sein kann, viel jedoch von der Interessenslage und vom Können abhängt, ob jemand eine Tätigkeit als kognitiv anstrengend oder einfach bewerte.

5.2.3 Zeitdruck

„Manche Leute machen sich auch selber den Stress, weil sie alle gleich in der Früh los wollen“ (M)

Zeitdruck wird unter den Gesprächspartnern unterschiedlich erlebt. Der größte Zeitdruck entsteht laut der Auskunft der Gesprächspartner in den Tätigkeitsbereichen Lieferungen und Events, da in diesen Bereichen ein großes Maß an Kurzfristigkeit besteht. (SK) meint dazu, dass *„Wir sagen ihnen nicht, dass sie sich an Stress machen sollen“*. Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass manche Menschen von sich aus gestresst seien,

andere wiederum durch Andere oder wiederum durch Aufgaben unter Zeitdruck geraten können.

5.2.4 Rollenkonflikte

„Rollenkonflikte sehe ich jetzt auch eher weniger, da jeder seine Position gefunden hat“ (SK).

Die Gesprächspartner geben an, dass das Thema Rollenkonflikte eher als unwichtiger eingeschätzt wird. (M) meint dazu, dass *„Das Thema ist eher klein im Vergleich zu den Anderen ... also das Geringste von den ganzen Belastungen überhaupt“* ist. Die Gesprächspartner meinen, dass die Arbeit von allen freiwilligen Mitarbeitern als freiwillige Tätigkeit akzeptiert wird, widersprüchliche Anforderungen nur in seltenen Fällen vorkommen und Dinge nur getan werden müssen, wenn sie freiwillig erledigt werden.

5.2.5 Emotionale Belastung

„Du weißt ja nicht mit wem du im Auto sitzt und du bist dann auf sehr engem Raum mit dem da und kannst unter Umständen mit dem gar nicht“ (RK)

Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass emotionale Belastungen in allen Tätigkeitsbereichen der Freiwilligen vorkommen können. (M) meint dazu, dass ein emotionaler Stress z.B. auftreten kann, wenn man mit einer *„anstrengenden Person“* denselben Info-stand betreut und (RK) meint, *„Du weißt ja nicht mit wem du im Auto sitzt und du bist dann auf sehr engem Raum mit dem da und kannst den unter Umständen mit dem gar nicht“*. Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass die emotionalen Belastungen im Bereich der freiwilligen Tätigkeitsbereiche aber nicht so stark ausgeprägt sind.

5.2.6 Führungsqualität

„Mir ist aufgefallen, dass viele die Struktur gar nicht kennen, dass es einen Obmann, einen Geschäftsführer usw. gibt“ (SK).

Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass der Begriff „Führung“ in Non Profit Organisationen wenig Verwendung findet. (N) meint, dass zwar *„Alle die das beantwortet haben, haben gesagt, es gibt eine gute Führungsqualität“*, doch vielen Mitarbeitern der Wiener Tafel sei es *„...ganz wurscht, ist auch legitim“* (SK). Die Gesprächspartner verstehen unter Führung bei der Wiener Tafel, den Umgang mit Menschen im Team, die Aufbereitung

der Daten und wie die Weitergabe der Informationen funktioniert. Generell glauben die Gesprächspartner, dass die Führungsqualität bei der Wiener Tafel gut sei.

5.2.7 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

„Wir bieten schon einzelne Fortbildungsmöglichkeiten immer wieder an“ (M).

Die Gesprächspartner geben an, dass angebotene Kurse einen primären Bezug zur Wiener Tafel darstellen sollen. Erste-Hilfe-Kurse, Fahrsicherheitstrainings, Zivilcourage-Kurse usw. für die freiwilligen Mitarbeiter werden bereits angeboten, wobei diese Kurse gesponsert werden und mehrmals im Jahr stattfinden. Kurse zu *„Richtig Heben“* oder aber sogar eine *„Rückenschule“* seien geplant (M).

5.2.8 Großer Entscheidungsspielraum

„Das ist vor allem bedingt durch die Flexibilität“ (SK).

Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass es einen großen Entscheidungsspielraum für freiwillige Mitarbeiter gibt, da es mehrere Bereiche gibt, in denen sie sich freiwillig betätigen können. Freiwillige Mitarbeiter bei der Wiener Tafel können zudem frei darüber entscheiden, wo, wie oft und vor allem wann sie arbeiten möchten. Die Flexibilität entstehe dabei dass, *„... man sich im Onlinekalender ständig ein- und austragen kann“* (SK).

5.2.9 Soziale Unterstützung

„Es gibt schon sehr viel an sozialer Unterstützung“ (M).

Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass freiwillige Mitarbeiter sehr viel an sozialer Unterstützung bekommen können, wenn sie sich diese auch holen. (SK) meint, dass man sich bei den Fahrten gegenseitig hilft, manchmal müsse man sich aber auch soziale Unterstützung holen (M). Unterstützung gibt es dabei sowohl von freiwilligen Mitarbeitern als auch von den angestellten Mitarbeitern oder aber von verschiedenen leitenden Personen aus diversen Aufgabengebieten.

5.2.10 Feedback

„Feedback wird sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten geleistet“ (SK).

Feedback sei ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung, sind sich die Gesprächspartner einig. Es gibt zudem eine Team-Klausur, einen Ombudsmann für freiwillige Mitarbeiter, die Ehrenamtskoordination, eine Feedbacktafel, des Weiteren bestehe noch die Möglichkeit einen Brief oder eine Mail zu schreiben. Die Eigenverantwortung des freiwilligen Mitarbeiters steht – auch im Bereich des Feedbacks - dabei aber im Vordergrund. Wichtig sei auch noch die Möglichkeit, dass sich Personen auch die Zeit nehmen sollen, damit Feedback-Geben und –Nehmen inhaltlich und qualitativ voll geschehen kann. Feedback werde dabei sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten geleistet (SK).

5.2.11 Wünsche für die Wiener Tafel

„Ja, wir wollen noch besser werden“ (SK).

Die Gesprächspartner wollen, dass die Wiener Tafel weiterhin viele Spender, Unternehmen und freiwillige Mitarbeiter mit ihrer Idee begeistert. Im Bereich des Freiwilligenmanagements sollen die Samstag-Lieferungen optimiert werden. Angedacht ist dabei eine bessere Erreichbarkeit für freiwillige Mitarbeiter am Wochenende (SK). Zwar sei noch nie eine Katastrophe passiert und bisher konnte jedes Problem gelöst werden, doch die Gesprächspartner sind sich darüber einig, dass dies ein Schwachpunkt in der Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel - im Besonderen im Bereich der Liefertätigkeiten -darstellt.

5.2.12 Wünsche von der Wiener Tafel

a) Fahrtkosten

„Ich persönlich bin dagegen, entweder ich arbeite freiwillig, oder eben nicht“ (M).

Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass Fahrkostenerstattungen von der NPO finanziell nicht geleistet werden können und wollen. Lediglich ganz große NPO wie die Caritas oder das Rote Kreuz könne es sich leisten einen Teil der Fahrtkosten zu erstatten. *„Zudem wäre dies problematisch, da man unterscheiden anfangen müsste, wer sozial bedürftig wäre oder aber man mache es unabhängig vom Einkommen“ (M).* Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass die Politik Maßnahmen setzen muss, damit Freiwilligenarbeit – auch finanziell - stärker unterstützt werden kann.

b) Vorträge an Schulen

„Da haben wir ein kleines und feines Team von Freiwilligen...“ (N).

Die Gesprächspartner geben an, mindestens einmal im Monat Vorträge in Schulen oder Schulklassen, an der Kinder-Uni oder bei Studenten auf der Uni abzuhalten. *„Ihren Missionsauftrag, ... also das NICHT WEGWERFEN von Lebensmitteln bzw. Artikeln des täglichen Gebrauchs, ... Schulungsauftrag ist auch in den Statuten ... verankert“ (RK)*, sehen die Interviewten als einen sehr wichtigen Teil um sowohl auf soziale, wirtschaftliche und ökologische Vorteile der Arbeit durch die Wiener Tafel aufmerksam zu machen.

c) Feste und Aktivitäten

„Bei den Stammtischen sollte wenn möglich der Vorstand mit seiner Anwesenheit glänzen“ (N).

Die Gesprächspartner geben an, dass im Juli immer ein Wiener Tafel Sommerpicknick und im Dezember eine Weihnachtsfeier für freiwillige Mitarbeiter stattfindet. Zudem gibt es dazwischen immer wieder Stammtische zum persönlichen Kennenlernen und Austausch. Sonstige Veranstaltungen wie ein Kabarett, Filmvorführungen und Vorträge finden nur ab und zu statt. (M) meint aber, *„Ich werde versuchen mehr an gemeinsamen Aktivitäten und Festen und Stammtischen zu organisieren“ (M).*

5.2.13 Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel

„Teilweise sprechen wir bewusst ganz bestimmte Leute an, denen wir diese Fähigkeiten so zutrauen“ (RK).

Die Gewinnung der freiwilligen Mitarbeiter geschieht meist über die Kontaktaufnahme und einer darauf folgenden Informationsveranstaltung. Eine direkte Ansprache bzw. Anwerben aufgrund bestimmter Fähigkeiten passieren hingegen selten. Bindung hingegen, so sind sich die Gesprächspartner einig, funktioniert nur über die Zeit und auch nur dann wenn die Arbeitszufriedenheit gut und die Erschöpfung gering sei. Die Arbeitszufriedenheit wird durch den Austausch zwischen den Teams, aber auch bei Veranstaltungen für freiwillige Mitarbeiter deutlich spürbar (RK). Ob jemand aber unzufrieden oder bereits erschöpft sei, erfahren die Gesprächspartner nur in den seltenen Fällen, generell ist es *„... sehr leicht einzusteigen und aber auch sehr leicht auszusteigen...“ (RK)*. Die Gesprächspartner geben des Weiteren an, dass im Freiwilligenmanagement der Wiener

Tafel keine Verabschiedungsprozesse automatisiert sind, es werde aber versucht, mit den Freiwilligen zumindest Kontakt aufzunehmen, damit Ungeklärtes noch geklärt werden könne.

5.2.14 Bestimmungen

„Wir sind im Prozess ... also im Entstehen, wir wissen nicht wie lange das dauert“ (M).

Die Gesprächspartner geben an, dass es ein Datenblatt zur Kenntnisnahme der Bestimmungen und Regeln für die freiwillige Tätigkeit (Hygiene, Datenschutz, Umgang mit Warenspenden) gibt. Zudem gibt es für freiwillige Mitarbeiter eine Haftpflichtversicherung und eine Unfallversicherung. Geplant sei ein Tafelhandbuch, in welchem festgelegt werden soll, wie sich der Verein den Umgang mit Warenspendern und mit den sozialen Einrichtungen vom freiwilligen Mitarbeiter wünscht. Das Tafelhandbuch soll die Tafelkultur (N) widerspiegeln, wobei zurzeit noch nicht gesagt werden könne, wie lange der Entstehungsprozess des Tafelhandbuches dauere. Die Gesprächspartner geben auch an, dass weitere soziale Institutionen nur nach den geltenden Kriterien für die Aufnahme als soziale Einrichtung (SK) in den Verteilerkreis der Warenspenden aufgenommen werden können.

5.2.15 Anzahl der Freiwilligen

„Es gibt sehr selten Engpässe in der Besetzung der vorhandenen Arbeitsaufträge“ (RK).

Die Gesprächspartner geben an, dass es sehr selten Engpässe in der Besetzung der vorhandenen Arbeitsaufträge gibt, hilfreich sei dabei vor allem das WITALO, wo schon im Vorhinein auf Termine aufmerksam gemacht werden kann. Lieferungen finden nur dann nicht statt, wenn das Fahrzeug defekt oder aber freiwillige Mitarbeiter krank sind. Krankheitsbedingte oder terminlich kurzfristige Engpässe werden meist durch SMS-Hilfeschreie (SK) an alle Freiwilligen positiv erledigt, im schlimmsten Falle, muss die Lieferung aber auch um einen Tag verschoben werden. Insgesamt funktionieren alle Bereiche mit den Freiwilligen sehr gut, wobei der hohe persönliche Einsatz der freiwilligen Mitarbeiter erwähnt wird.

5.2.16 Lob und Anerkennung

„Auch Lob, Anerkennung und Ansprache sind wichtig...“ (N).

Die Interviewten geben an, dass ausgewählte Mitarbeiter im Newsletter erwähnt werden. Lob, Dank und Anerkennung sind wichtige Bestandteile im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel. Verantwortlich seien dabei leitende Personen aus den vier Arbeitsbereichen und diversen Projektgruppen. Nach den Lieferungen sei es wichtig, *„... auch auf der persönlichen Ebene, auch ein bisserl zu socialisen“* (RK), wobei immer die Anerkennung der freiwilligen Arbeit mit einem Dank ausgesprochen wird. Auch im Bereich der Administration und Bürotätigkeiten wird nach obigem Schema vorgegangen. Schwieriger gestaltet es sich bei den Infoständen, *„da werden das Lob und die Anerkennung dann telefonisch transportiert“* (RK). Und Bedarf im Bereich der Anerkennung haben sicher auch noch freiwillige Mitarbeiter in Projektgruppen, da *„... es auch nicht permanent stattfindende Sachen gibt“* (M).

5.2.17 Tafeln in Österreich

„Wir haben die ARGE Tafeln Österreich gegründet, die Tafeln in Salzburg und Eisenstadt kooperieren mit uns ...“ (N).

Die Gesprächspartner geben an, dass die Wiener Tafel zwar die erste Tafel in Österreich war, mittlerweile gebe es aber Tafeln in verschiedenen Bundesländern. Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass die Kooperation aller Tafeln förderlich für die Tafelidee in Österreich sei, doch die *„... meisten Tafeln wollen eher was von der WT abziehen, weil sie vielleicht selbst noch nicht so in der Lage sind, was für die ARGE Tafeln was beizutragen“* (N). Alle Tafeln in Österreich werden dabei von der WT zu den Treffen eingeladen, wobei nicht alle an den Treffen teilnehmen. *„Das mag zum einen daran liegen, dass sie sich nicht von der ARGE Österreichische Tafeln angesprochen fühlen“* (RK). Die Gesprächspartner sind jedoch fest davon überzeugt, dass die Tafelidee noch erfolgreicher sein könnte, wenn die bereits bestehenden Tafeln in der ARGE Österreichische Tafeln gemeinsam auftreten und damit einen breiteren Wirkungsgrad gegenüber Spendern erreichen könnte.

6. Diskussion

6.1 Diskussion zur Methode

Die Einzelfallstudie im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde als „*single case study*“ (Yin, 2003) im Sinne der linear-analytischen Struktur durchgeführt, wobei die Hypothesen, die Fragestellung, die Methode, die Ergebnisse sowie die Schlussfolgerungen erklärt werden sollten. Ausgehend vom Problem und der Literatur, wurden anhand verschiedener Methoden (Multimethod Case Study) die Daten gesammelt und analysiert (vgl. Kapitel 4.1), sowie die Schlussfolgerungen und Implikationen im Bericht beschrieben.

Dabei ging es vor allem darum, das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel zu erklären (Yin, 2003), wobei hier von einem sequentiell explanatorischen Design (Gelo et al., 2008, Hanson et al. 2005) ausgegangen werden muss. Die Priorität kam dabei den quantitativen Daten zu, wobei die qualitativen Daten die quantitativen Daten erweitern und steigern sollten (Hanson et al., 2005). Die Datenanalyse war dabei zusammenhängend und die Integration geschah in der Interpretationsphase und der Diskussion.

Im Fragebogen wurden situative (Belastungen) und personale (Ressourcen) Bedingungsfaktoren und deren Zusammenhang mit den Faktoren Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung bei 291 freiwilligen Mitarbeitern der Wiener Tafel abgefragt. Das im Kapitel 3 (Fragestellung) dargestellte Strukturmodell (vgl. Abb. 9: Forschungsmodell) lehnt sich dabei an das von Bakker und Demerouti (2007) postulierte JD-R Modell an, wobei die Skalen und die angegebenen Faktoren von der Wiener Tafel nominiert wurden.

Am Stakeholderdialog nahmen vier Personen der Wiener Tafel teil, wobei das Interview mit Hilfe der Analyse von Leitfadeninterviews (Schmidt, 2010) analysiert wurde. Das Leitfadeninterview (Anhang 11.3) orientierte sich dabei am Forschungsmodell, andererseits dienten aber auch die beiden qualitativ abgefragten Fragen (1. Das wünsche ich mir für die Wiener Tafel und 2. Das wünsche ich mir von der Wiener Tafel) aus dem Fragebogen, sowie Notizen und Dokumente der Erstellung der Leitfragen.

Fallstudien eignen sich nicht nur besonders dann, wenn die Forschungsfragen um „Wie“ und „Warum“ Fragen kreisen, zudem der Forscher wenig Kontrolle über das Geschehen hat, der Kontext und die Umgebung mit einbezogen werden müssen (Baxter, Jack, 2008), soziale Probleme verstanden werden sollen (Boyd, 2007) und es im Grunde genommen darum geht, Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit (Friedrichsmeier, Mair, Brezowar, 2007) zu entwickeln. Fallstudien, im Besonderen single holistic case studies

sollten vor allem immer dann angewandt werden, wenn es um eine globale Beschreibung einer Organisation bzw. eines Programmes geht (Cosmos, 1983).

Der Mehraufwand einer Studie mit mehreren Methoden (vgl. Yin, 2003) rechtfertigt sich, dadurch werden einerseits Hypothesen geprüft und andererseits können die Fragestellungen adäquat beantwortet werden (vgl. Kapitel 3). Obwohl Fallstudien Nachteile (vgl. Yin, 2003; Feagin, Orum, & Sjoberg, 1991); in ihrer methodischen Anwendung aufweisen können (vgl. Kapitel 4.2.3) und gleichzeitig die Anwendung nicht sehr einfach ist (vgl. Hoaglin, Light, McPeck, Mosteller, Stoto, 1982), kann von einer wichtigen und guten Methode im Rahmen wissenschaftlicher Studien gesprochen werden.

6.2 Diskussion zu den Gütekriterien

Die Gütekriterien der Fallstudie wurden im sequentiell explanatorischen Design (Gelo et al., 2008; Hanson et al. 2005) wie folgt berücksichtigt.

Objektivität: Der Fragebogen entspricht den Gütekriterien der Durchführungsobjektivität, die Auswertungsobjektivität kann durch die Analyse des Stakeholderdialoges und die Berechnung des Übereinstimmungsmaßes Cohen's Kappa als objektiv angenommen werden (vgl. Kapitel 2.4.4). Obwohl der Autor als Mitinitiator und langjähriges Vorstandsmitglied bei der Wiener Tafel sicherlich Informationen in den Forschungsprozess dieser Fallstudie mit einbringen konnte, soll aber auch hiermit nochmals auf die vorhandenen Fehlerquellen im Bereich der Objektivität, insbesondere der Interpretationsobjektivität des Stakeholderdialoges hingewiesen werden.

Reliabilität: Der Fragebogen wurde mit einem Cronbach's Alpha (α) berechnet und entsprach den testtheoretischen Vorgaben. Lediglich eine Skala (Zeitdruck) wies evtl. aufgrund ihrer Itemzahl nicht adäquate reliable Werte auf (0,485), die jedoch aufgrund der Wichtigkeit der Skala, dennoch im Fragebogen erhoben wurde. Das analysierte Leitfadeninterview wurde mittels einem Cohen's Kappa (.73) auf seine Übereinstimmung geprüft (vgl. Kapitel 5.2) und zeigte eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den Beurteilern auf (vgl. Landis & Koch, 1977). Zudem kann gesagt werden, dass die vier interviewten Stakeholder seit mehreren Jahren in der Organisation Wiener Tafel mitarbeiten - wenn auch in verschiedenen Rollen oder Funktionen (vgl. Kapitel 4.3) – und erhöhen durch ihre Teilnahme die „*Glaubwürdigkeit und Authentizität*“ (Flick, Kardorff, Steinke, 2005) im Rahmen des qualitativen Teils der sequentiell explanatorischen Fallstudie.

Repräsentativität: Betrachtet man nur den quantitativen Teil der Fallstudie, könnte von einer Generalisierbarkeit der Daten gesprochen werden (vgl. Boyd, 2007). Freiwillige Mitarbeiter der Wiener Tafel erleben ähnliche Zusammenhänge zwischen den Belastungen, den Ressourcen, der Arbeitszufriedenheit und der Erschöpfung wie bereits mehrfach in anderen Studien getestete Versuchsgruppen (vgl. Kapitel 2.3). In der qualitativen Untersuchung der Fallstudie wird jedoch eine Generalisierbarkeit der Daten angezweifelt, da weniger eine statistische, vielmehr aber eine analytische Generalisierbarkeit angenommen werden kann (vgl. Trow, Coleman, 1956; Yin, 2003).

Validität: Der Fragebogen kann als valide und messgenau angenommen werden. Die Konstruktvalidität zielte im Rahmen dieser Arbeit auf die theoretische (sachlogische und begriffliche) Analyse des Ausmaßes ab, in dem ein Verfahren das Konstrukt, das es erfassen soll, auch tatsächlich misst (Trimmel, 2009). Inhaltlich überzeugte der Test, indem er die durch das Forschungsmodell (Abbildung 6) dargestellten Kennwerte, die aufgrund „logischer und fachlicher Überlegungen“ (Michel & Conrad, 1982) bestehen, bestimmen konnte. Die Störvariablen konnten zwar durch das Messmodell nicht optimal ausgeschaltet werden, doch das Untersuchungsergebnis konnte inhaltlich auf die Hypothese (interne Validität) zurückgeführt werden (Bortz, 1999). Die Ergebnisse sind zudem nicht allgemein gültig und lassen sich nicht auf andere Personen, Objekte, Situationen und/oder Zeitpunkte generalisieren.

6.3 Diskussion über das Job-Demands-Resources Modell

Bei der vorliegenden Untersuchung konnten 5 der insgesamt 6 aufgestellten Hypothesen¹⁷ angenommen werden. Die Ergebnisse der Hypothesen H_{11} , H_{12} , H_{13} , H_{14} und H_{16} korrelierten dabei einerseits in die erwartete Richtung, andererseits zeigen die standardisierten Koeffizienten signifikante Ergebnisse von $p > .05$ auf. Bei der H_{11} zeigte sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen den situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) und der Erschöpfung (vgl. Hu et al., 2001; Fritz et al., 2011). Die H_{12} ergab einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen den Belastungen und der Arbeitszufriedenheit (vgl. Fritz et al., 2011; Bakker, Demerouti, 2007). Die H_{13} wiederum zeigte einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen den personalen Bedingungs fakto-

¹⁷ Genaue Informationen über die Ergebnisse der Hypothesen finden Sie im Kapitel 5 (Ergebnisse).

ren (Ressourcen) und der Arbeitszufriedenheit. Die H_{14} zeigte mit einem signifikanten negativen Zusammenhang zwischen den Ressourcen und der Erschöpfung in die erwartete Richtung (vgl. Bakker, Demerouti; Fritz et al., 2011). Der von Fritz et al. (2011) erwartete negative Zusammenhang zwischen der Erschöpfung und der Arbeitszufriedenheit konnte auch in dieser Studie signifikant bestätigt werden.

Nicht angenommen werden konnte lediglich der negative Zusammenhang zwischen den Ressourcen und den Belastungen (H_{15}). Im Rahmen der Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel zeigt sich, dass hohe Ressourcen eine Zunahme der Belastungen mit sich bringen.

Das modifizierte JD-R Modell von Bakker und Demerouti (2007) kann demnach als adäquates Modell zur Erfassung der genannten Faktoren im Rahmen von Freiwilligenarbeit dienen (vgl. Abbildung 6).

Obwohl das Strukturmodell oft auch als Spezialfall eines Kausalmodells (Ursache-Wirkung) interpretiert wird (vgl. Anderson, Vastag, 2004), handelt es sich bei den angegebenen Pfaden lediglich um Regressionskoeffizienten. Ein hoher positiver Regressionskoeffizient gibt also an, dass bei einem hohen Wert von X auch ein hoher Wert von Y zu erwarten ist. Negative Regressionskoeffizienten zeigen bei einem hohen Wert von X einen niedrigen Wert von Y (vgl. Backhaus et al., 2008).

Auch dann, wenn Strukturmodelle eine sehr schlechte Modellanpassung wie in dieser Studie (.13) aufweisen (vgl. Jahn, 2010), muss klar von einer Modellanpassung abgeraten werden. Modellanpassungen können einerseits nur mit einer veränderten Stichprobe getestet werden, andererseits können diese aber nicht so lange modifiziert werden, bis sie „passen“ (vgl. Backhaus et. al, 2008). Zudem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch im Rahmen dieser Studie Messfehler resultieren – wie z.B. nicht beachtete Moderatorvariablen -, die eine adäquate Vorhersage aller Zusammenhänge bzw. Pfade nicht ganz optimal darstellen konnten. Es darf dabei aber nicht vergessen werden, dass wir hier von einer Einzelfallstudie (vgl. Yin, 2003) sprechen, die in einer einmaligen Situation stattfand, in der auch der Kontext und die Umgebung betrachtet werden müssen. Eine Replikation der Studie bzw. eine Modifikation der Studie und der Hypothese wäre demnach nur mit einer veränderten Stichprobe zu einem veränderten Zeitpunkt machbar.

6.4 Diskussion über den Fragebogen

Obwohl die Benennung der Skalen als auch die Nominierung der Items im Zusammenar-
beit mit der Wiener Tafel erfolgte, können rückblickend vereinzelt auch Schwachstellen in
der quantitativen Erhebung durch den Fragebogen zur Diskussion gestellt werden.

Die Erfassung der körperlichen Arbeitsintensität wäre bei zukünftigen Erhebungen als
sechste Skala der situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) wünschenswert, um Ver-
gleiche mit den Aussagen der Stakeholder über die körperliche Arbeit besser verstehen
zu können (vgl. Kapitel 5.2.1). Zwar gaben die Stakeholder im Interview darüber Aus-
kunft, dass eine „Rückenschule“ und ein Kurs über „Richtiges Heben“ geplant seien, doch
Aussagen, dass Mitarbeiter bei schweren Kisten auf die soziale Unterstützung durch An-
dere angewiesen sind, sagen wenig über die wirkliche körperliche Arbeitsintensität der
freiwilligen Arbeit bei der Wiener Tafel aus. Eine Adaption der Skala Zeitdruck wäre zu-
dem wünschenswert, da zwar ein hoher Zusammenhang mit den Belastungen (vgl. Ab-
bildung 11) erreicht werden konnte, die Reliabilität dieser zweistufigen Skala jedoch nicht
zufriedenstellend war (vgl. Tabelle 4).

Generell kann natürlich gefragt werden, ob eine Übernahme von Begriffen oder bestimm-
ten Items aus Skalen, die meist nicht für freiwillige Mitarbeiter entwickelt oder verwendet
werden, auch bei diesen verwendet werden. Verbesserungswürdig in einer möglichen
weiteren Erhebung wäre aber, sich mit dem Begriff der „Führung“ nochmals intensiv zu
befassen, da viele – freiwillige – Mitarbeiter der Wiener Tafel der Meinung sind, dass der
Begriff „Führung“ vielmehr in der Wirtschaft Verwendung finden sollte als im Non Profit
Bereich. Die Verwendung des Begriffes „Führung“ in der Skala Führungsqualität könnte
bei Freiwilligen Mitarbeitern entweder umbenannt oder zusätzlich erklärt werden, obwohl
ich selbst der Meinung bin, dass „Führung“ auch im NPO Bereich wichtig ist.

Angedacht werden sollte auch, ob eine Modifikation des Modells und vor allem eine ge-
nauere Einteilung der situativen (Belastungen) und personalen Bedingungsfaktoren
(Ressourcen) hilfreich wäre, um Zusammenhänge besser auf die Bedürfnisse der Wiener
Tafel abstimmen zu können. Eine nochmalige Modifikation des Modells ist zwar nicht
möglich (vgl. Backhaus et. al, 2008), dennoch sollte eine Verbesserung der Modellan-
passung forciert werden, damit Zusammenhänge zwischen latenten und manifesten Va-
riablen (vgl. Kapitel 3) besser erklärt dargestellt werden könnten.

6.5 Charakteristika der Stichprobe

Die vorliegende Studie basierte auf einer Gruppe von freiwilligen Mitarbeitern bei der Wiener Tafel (vgl. Kapitel 2.2) und einer inhomogenen Gruppe von Stakeholdern (vgl. Kapitel 4.3). Von den insgesamt 291 befragten Personen beantworteten 34,36% (N=106) den Fragebogen, Personen aus dem Vorstand bzw. aus bezahlten Funktionen bei der Wiener Tafel waren dabei von der Erhebung ausgeschlossen. Obwohl von einem sehr hohen Rücklauf im Rahmen von Onlinebefragungen gesprochen werden kann, handelt es sich bei einem N=106, insgesamt um ein aussagekräftiges Ergebnis, welches im Sinne einer hypothesenprüfenden Untersuchung für wissenschaftliche Studien, betrachtet wird.

Da die Auswahl der Stakeholder einerseits aus organisationsspezifischen Überlegungen ausgewählt wurde, andererseits natürlich aber auch durch den Ehrenamtskoordinator Michael Zykan benannt wurden, kann hierbei nochmals auf dadurch mögliche Messfehler aufmerksam gemacht werden. Eine andere Konstellation bzw. Benennung von anderen Stakeholdern hätte vielleicht ähnliche, vielleicht aber auch vollkommen andere Ergebnisse und demnach zu anderen „*set of recommendations*“ (vgl. Hammond, 2002) geführt. Da die Fallstudie aber wie schon erwähnt im Kontext und der Umgebung betrachtet werden muss und zudem nur einmalig stattfand, können zum momentanen Zeitpunkt erwähnte Fehlerquellen einerseits nicht ausgeschlossen werden, andererseits aber nur teilweise identifiziert werden.

6.6 Datenanalyse und Interpretation der quantitativen und qualitativen Daten

51.2% Frauen und 48.8% Männer beschäftigen sich ehrenamtlich bei der Wiener Tafel. Der erhobene Teil der freiwilligen Mitarbeiter ist dabei zu 83% im Jahr 2012, zu 13.2% im Jahr 2011, niemand im Jahr 2010 und zu 3.8% im Jahr 2009 oder bereits früher tätig. Der Großteil der Mitarbeiter engagiert sich im Mittelwert zu 2.35 Jahren mit einer Standardabweichung von 2. Generell kann also gesagt werden, dass freiwillige Mitarbeiter bei der Wiener Tafel seit einer relativ kurzen bis mittleren Zeit ehrenamtlich tätig sind, was auf eine relative kurze Bindungszeit bei der Wiener Tafel schließen lässt. Einerseits kann die Fluktuation durch den Umstand, dass freiwillige Arbeit meist neben Beruf, Familie und Hobbies ausgeübt wird, erwähnt werden, andererseits sprechen wiederum die große

Steigerungsrate an freiwilligen Mitarbeitern um 32% im Jahre 2011 gegenüber dem Jahre 2010 gegen einen Mangel an freiwilligen Mitarbeitern bei der Wiener Tafel.

Insgesamt gibt es vier verschiedene Tätigkeitsbereiche, in denen man sich ehrenamtlich bei der Wiener Tafel beschäftigen kann. 72.9 % der Freiwilligen sind bei den Liefertätigkeiten, 11.9 % in der Administration und Bürotätigkeit, 8.9 % bei Informationsständen und Events und 6.9 % in Projektgruppen tätig, wobei gesagt werden kann, dass sich freiwillige Mitarbeiter bei einer oder mehreren Tätigkeitsbereichen ehrenamtlich für die Wiener Tafel engagieren.

6.6.1 Belastungen

1. Arbeitsmenge: Am größten wirkt sich die Arbeitsmenge auf die Belastungen der freiwilligen Mitarbeiter aus ($\hat{\beta} = .75$). Obwohl die Mitarbeiter ein Routenoptimierungsprogramm zur schnelleren Bewältigung der gefahrenen Kilometer benutzen, müssen die Lieferungen immer noch so zusammengestellt werden, dass sie machbar sind (RK). Angedacht werden auch, kleinere Kisten zu verwenden, damit schwächere Personen nicht so schwer zu schleppen haben (RK). Damit die Arbeitsmenge aber auch gemeinsam geschafft wird, sollen sich die Mitarbeiter weiterhin gegenseitig helfen (SK).

2. Kognitive Arbeitsintensität: Mit einem $\hat{\beta} = .56$ wirkt die kognitive Arbeitsintensität auf die Belastungen. Die Gesprächspartner sind der Meinung, dass es zwar unterschiedlich anstrengende Arbeiten gebe, doch viel von der eigenen Interessenslage und vom Können abhängen, ob eine Arbeit als geistig anstrengend empfunden wird.

3. Zeitdruck: Mit einem $\hat{\beta} = .69$ wirkt der Zeitdruck auf die Belastungen der freiwilligen Mitarbeiter. Der größte Zeitdruck entsteht dabei bei den Lieferungen und den Informationsständen und Events, da dort ein großes Maß an Kurzfristigkeit besteht (SK). Die Gesprächspartner sind jedoch davon überzeugt, dass Zeitdruck individuell anders gestaltet und erlebt wird und dass freiwillige Mitarbeiter weniger stressvoll ihre Tätigkeit ausüben sollten, als dies oft notwendig ist.

4. Rollenkonflikte: Mit einem $\hat{\beta} = .26$ wirken Rollenkonflikte gering auf die Belastungen bei freiwilligen Mitarbeitern. Die Gesprächspartner geben an, dass die Arbeit von allen

freiwilligen Mitarbeitern als freiwillige Tätigkeit akzeptiert wird, Zwang bei der Ausübung dieser Tätigkeiten, lehnten die Interviewten jedoch vollkommen ab.

5. Emotionale Belastungen: Mit einem $\hat{\beta} = .43$ wirken emotionale Belastungen auf die freiwilligen Mitarbeiter. Emotionale Belastungen können dabei in allen Tätigkeitsbereichen vorkommen, wobei diese meist nicht so stark sind.

6.6.2 Ressourcen

6. Führungsqualität: Mit einem $\hat{\beta} = .79$ wirkt sich die Führungsqualität auf die Ressourcen bei freiwilligen Mitarbeitern aus. Die Gesprächspartner bewerten Führung als guten Umgang mit den Menschen im Team, wichtig sei aber auch die Aufbereitung der Daten und die Weitergabe der Informationen. Generell glauben die Interviewten, dass die Führungsqualität gut sei, auch wenn der Begriff „Führung“ im Bereich der Wiener Tafel wenig Verwendung findet.

7. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten: Mit einem $\hat{\beta} = .81$ wirken persönliche Entwicklungsmöglichkeiten auf die Ressourcen der freiwilligen Mitarbeiter bei der Wiener Tafel. Auch die Gesprächspartner geben an, vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten im Rahmen der freiwilligen Tätigkeit anzubieten. Erste-Hilfe-Kurse, Fahrsicherheitstrainings und Zivilcourage-Kurse werden dabei bereits angeboten, geplant sind jedoch noch Kurse zu „Richtig Heben“ sowie eine „Rückenschule“. (M).

8. Großer Entscheidungsspielraum: Mit einem $\hat{\beta} = .46$ wirkt der große Entscheidungsspielraum auf die Ressourcen. Die Gesprächspartner geben an, dass der größte Entscheidungsspielraum im Wirken der freiwilligen Tätigkeit vor allem durch die Flexibilität bedingt ist. Freiwillige Mitarbeiter können dabei flexibel entscheiden, wann sie arbeiten möchten bzw. wann nicht (SK).

9. Soziale Unterstützung: Mit einem $\hat{\beta} = .77$ wirkt die soziale Unterstützung auf die Ressourcen der Freiwilligen. Die Unterstützung gibt es laut der Auskunft der Interviewten meistens erst dann, wenn man um die soziale Unterstützung bittet (M). Einerseits sind

die (angestellten) Mitarbeiter hilfreich, andererseits sollen sich freiwillige Mitarbeiter auch gegenseitig helfen.

10. Feedback: Mit einem $\hat{\beta} = .58$ wirkt Feedback auf die Ressourcen der freiwilligen Mitarbeiter. Feedback sei ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung, sind sich die Gesprächspartner einig. Die Gesprächspartner geben an, dass es eine Team-Klausur, einen Ombudsmann für freiwillige Mitarbeiter, die Ehrenamtskoordination und eine Feedbacktafel gibt. Zudem besteht noch die Möglichkeit einen Brief oder eine E-Mail zu schreiben. Die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters wird dabei groß geschrieben (SK).

6.6.3 Datenanalyse und Interpretation der spezifischen Fragen aus dem Fragebogen

11. Wünsche für die Wiener Tafel: Die freiwilligen Mitarbeiter gaben im Fragebogen vorwiegend an, dass die Wiener Tafel weiter wachsen und schneller in den Arbeitsabläufen werden soll. Zudem wünschen sich freiwillige Mitarbeiter für die Wiener Tafel mehr Spender, ein noch tolleres Team und einen noch freundlicheren Umgang mit den Lieferanten und den sozialen Einrichtungen. Die Interviewten freuten sich über diese positiven Rückmeldungen durch die freiwilligen Mitarbeiter. Im Bereich des Freiwilligenmanagements meinten die Stakeholder im Interview, dass die Samstag-Lieferungen optimiert werden sollten. Die Logistiker der Wiener Tafel sollten dabei für die freiwilligen Mitarbeiter besser erreichbar sein (SK). Zwar sei noch nie eine Katastrophe passiert und bisher konnte jedes Problem gelöst werden, doch die Gesprächspartner sind sich darüber einig, dass dies ein Schwachpunkt in der Organisation darstellt (SK).

12. Wünsche von der Wiener Tafel: Die freiwilligen Mitarbeiter wünschten sich einen a) Zuschuss für Fahrtkosten, b) mehr Vorträge an Schulen sowie c) mehr gemeinsame Feste und Aktivitäten. Die Gesprächspartner gaben dazu an, dass ein Zuschuss an Fahrtkosten einerseits finanziell nicht leistbar wäre, andererseits gäbe es dabei Probleme, zwischen sozial bedürftig oder nicht sozial bedürftig freiwilligen Mitarbeitern zu unterscheiden. Generell müsse die Politik Maßnahmen setzen und damit die Freiwilligenarbeit mehr finanziell unterstützen (M). Die Stakeholder waren auch der Meinung, dass es zurzeit genügend Mitarbeiter für Vorträge an Schulen usw. gäbe und jede Präsentation professionell ablaufe (N). Die Interviewten erwähnten aber auch, dass mehr gemeinsame Feste und Aktivitäten für freiwillige Mitarbeiter organisiert werden sollten (M).

6.6.4 Datenanalyse und Interpretation aus den Fragen von Notizen und Dokumenten

13. Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel

Die Interviewten geben an, dass freiwillige Mitarbeiter meist über die Kontaktaufnahme und eine folgende Informationsveranstaltung gewonnen werden. Bindung zur Organisation kann hingegen nur im Laufe der Zeit geschehen. Die Gesprächspartner geben auch an, keine automatisierten Prozesse im Rahmen der Verabschiedung implementiert zu haben, gleichzeitig ist ein Ausstieg jederzeit ohne Angaben von Gründen möglich (RK). Zumindest im Rahmen eines telefonischen Gesprächs wird mit den ehemaligen Mitarbeitern Ungeklärtes für beide Seiten geklärt, sodass dies am ehesten einem Verabschiedungsprozess, wenn auch nicht automatisiert, entspricht.

Die Gesprächspartner geben des Weiteren an, dass die Arbeitszufriedenheit generell gut und die Erschöpfung auch eher als geringer eingeschätzt werden. Ob jemand unzufrieden oder erschöpft sei, erfahren die Gesprächspartner jedoch in den seltensten Fällen, da es generell leicht ist „... *einzusteigen aber auch sehr leicht auszusteigen*“ (RK).

Arbeitszufriedenheit: Mit einem $\hat{\beta} = .72$ wirken die personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) auf die Arbeitszufriedenheit ein, je mehr also Ressourcen vorhanden sind, desto größer ist die Arbeitszufriedenheit. Die Gesprächspartner geben an, dass die Arbeitszufriedenheit durch den Austausch der Teams, aber auch bei Veranstaltungen für freiwillige Mitarbeiter deutlich spürbar wird (RK). Mit einem $\hat{\beta} = -.33$ wirken die situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) negativ auf die Arbeitszufriedenheit und mit einem $\hat{\beta} = -.39$ wirkt die Erschöpfung negativ auf die Arbeitszufriedenheit. Je größer demnach die Belastungen bzw. die Erschöpfung beim freiwilligen Mitarbeiter ist, desto geringer ist die Arbeitszufriedenheit. Um die Arbeitszufriedenheit steigern zu können sollen nach Ansicht der Gesprächspartner, mehr gemeinsame Aktivitäten und Feste für freiwillige Mitarbeiter organisiert werden.

Erschöpfung: Mit einem $\hat{\beta} = .70$ wirken die situativen Bedingungsfaktoren (Belastungen) auf die Erschöpfung ein, je größer demnach die Belastungen sind, desto größer ist die Erschöpfung. Auf die Erschöpfung wirken noch zudem die Ressourcen mit einem $\hat{\beta} = -$

.83, je höher also die personalen Bedingungsfaktoren (Ressourcen) sind, desto geringer ist demnach die Erschöpfung.

14. Bestimmungen: Freiwillige Mitarbeiter müssen ein Datenblatt zur Kenntnisnahme der Bestimmungen und Regeln unterzeichnen (Hygieneschutzbestimmungen, Datenschutz, Umgang mit Warenspenden). Geplant sei des Weiteren ein Tafelhandbuch, in welchem festgelegt werden soll, wie künftig freiwillige Mitarbeiter im Umgang mit Warenspendern und sozialen Einrichtungen umgehen sollten (N). Ein Ehrenamtsleitbild gibt es zwar nicht, doch im zukünftigen Tafelhandbuch sollen die Werte und damit die „Tafelkultur“ für alle Mitarbeiter der Wiener Tafel dargestellt werden.

Die Interviewten geben auch an, dass zwar mit der derzeitigen Anzahl von sozialen Einrichtungen (N=80) viele Institutionen bereits von der Wiener Tafel profitieren, doch wenn neue Einrichtungen in den Verteilerkreis der Warenspenden aufgenommen werden möchten (SK), diese die Kriterien für soziale Einrichtungen erfüllen müssen (<http://wienertafel.at/index.php?id=424>, 02.10.2012).

15. Anzahl der Freiwilligen: Die Wiener Tafel verfügt über 291 freiwillige Mitarbeiter im Jahr 2012, dabei kann festgestellt werden, dass sehr selten Engpässe in der Besetzung der vorhandenen Arbeitsaufträge passieren. Hilfreich ist dabei vor allem das WITALO, wo sich freiwillige Mitarbeiter ohne Vorgabe ein- und austragen können (SK). Insgesamt kann gesagt werden, dass alle Tätigkeitsbereiche sehr gut durch den hohen persönlichen Einsatz der Freiwilligen funktioniert (M).

16. Lob und Anerkennung: Als Lob und Anerkennung der besonderen Art werden ausgewählte Mitarbeiter im Newsletter der Wiener Tafel erwähnt (N). Wichtig sei es aber „... *auch auf der persönlichen Ebene ... zu socialisieren*“ (RK), wobei immer der Dank und die Anerkennung dem Freiwilligen ausgesprochen werden soll. Lob, Dank und Anerkennung soll dabei allen freiwilligen Mitarbeitern zuteilwerden, im Bereich der Projektgruppen und der Infostände und Events gibt es jedoch noch Bedarf, dies an die freiwilligen Mitarbeiter besser transportieren zu können (M).

17. Tafeln in Österreich: Die Wiener Tafel (erste Tafel in Österreich) war auch federführend in der Gründung der ARGE Österreichische Tafeln. Die Salzburger und die Eisenstädter Tafel kooperieren bereits mit der Wiener Tafel um die Tafelidee auch österreichweit zu vertreten, einige Tafeln jedoch wie z.B. das Tischlein-deck-dich in Vorarlberg kooperieren jedoch noch nicht ausreichend mit der ARGE Österreichische Tafeln (N).

7. Ausblick

7.1 Erkenntnisse aus der sozialwirtschaftlichen Studie

Fallstudien (vgl. Kapitel 2.4) eignen sich besonders, wenn sich die Forschungsfragen um „Wie“ und „Warum“-Fragen drehen (vgl. Yin, 2003). Gleichzeitig sollte bedacht werden, dass die Anwendung von Fallstudien komplexer ist, als sie auf den ersten Blick erscheinen mag und einige Erfahrung für die korrekte Durchführung hilfreich ist (vgl. Hoaglin et al., 1982). Trotz einer nur teilweise objektiven Erhebung und Auswertung der Daten durch den Autor (vgl. Kapitel 1 und Kapitel 2.4.4), ist die Fallstudie aber die geeignete Methode um die im Rahmen dieser Studie gestellten Forschungsfragen beantworten zu können.

Die Einzelfallstudie wurde im Rahmen dieser Arbeit durch einen sequentiell explanatorischen Vorgang (vgl. Kapitel 4.1) in eine 1. Phase (Fragebogen) und eine 2. Phase (Stakeholderdialog) geteilt.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung (vgl. Kapitel 5.1) zeigen, dass das Job-Demand-Resources Modell von Bakker und Demerouti (2007) ein geeignetes Instrument ist (vgl. Kapitel 2.3), um Belastungen und Ressourcen bei freiwilligen Mitarbeitern zu erfassen. Anhand der Berechnung des Strukturgleichungsmodells (vgl. Kapitel 5.1.2) konnten aber nur folgende Zusammenhänge durch die Prüfung der Hypothesen nachgewiesen werden:

- Hohe Belastungen führen bei freiwilligen Mitarbeitern signifikant zu großer Erschöpfung.
- Hohe Belastungen führen signifikant zu niedriger Arbeitszufriedenheit.
- Des Weiteren weisen hohe Ressourcen im Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel eine signifikant große Arbeitszufriedenheit und niedrige Erschöpfung auf.
- Hohe Erschöpfung führt ferner bei freiwilligen Mitarbeitern zu einer niedrigen Arbeitszufriedenheit.
- Der Zusammenhang zwischen hohen Ressourcen und geringen Belastungen – wie bei Bakker und Demerouti (2007) angeführt - konnte hingegen in der Studie nicht bestätigt werden.

Anhand des Stakeholderdialoges (vgl. Kapitel 5.2) – in Form einer moderierten Diskussion - konnten zudem die quantitativen Daten erweitert werden, wobei erst dadurch eine vollständige Beantwortung aller Forschungsfragen (vgl. Kapitel 3) vollzogen werden konnte.

Generell soll festgehalten werden, dass die Fallstudie lediglich in einer einmaligen Situation und im Kontext der Wiener Tafel durchgeführt wurde. Des Weiteren darf nicht vergessen werden, dass eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse nur analytisch, nicht aber statistisch möglich ist (vgl. Yin, 2003).

7.2 Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel

Als letzten und wichtigen Teilschritt der Fallstudie sollen laut Hammond (2002) „... *a set of recommendations* ...“ entwickelt werden, die nachfolgend beschrieben werden. Es sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Steuerungselemente für das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel - im Rahmen des Stakeholderdialoges (vgl. Anhang 11.4) von den Interviewten erwähnt wurden. Die Umsetzung – wenn überhaupt – kann nur aufgrund der Entscheidung der Verantwortlichen im Verein Wiener Tafel erfolgen.

a) Im Bereich der Belastungen könnten bei den Lieferungen kleinere Arbeitskisten verwendet werden, damit kleinere und schwächere freiwillige Mitarbeiter, leichter ihre freiwillige Arbeit selbständiger verrichten können. Wichtig erscheinen dem Autor die von (M) erwähnte Rückenschule oder Fortbildungen im Bereich „Richtiges Heben“. Angedacht werden könnten auch Kurse zum Thema „Zeitmanagement – Stressmanagement“, damit der von den Mitarbeitern empfundene Zeitdruck besser werden kann.

b) Verbessert werden sollte auch die bessere Erreichbarkeit der Logistiker für die freiwilligen Mitarbeiter der Samstag-Touren am Naschmarkt. Wie der Verein jedoch mit dieser – zurzeit noch unbezahlten Zeit für die Logistiker – umgehen wird, obliegt dem Verein. Für die freiwilligen Mitarbeiter würde die bessere Erreichbarkeit der Logistiker bei den Samstag-Liefer-Touren vor allem Sicherheit, Wertschätzung und Stressreduktion im Falle eines unvorhergesehenen Ereignisses bedeuten.

c) Um die Motivation und den Zusammenhalt der freiwilligen Mitarbeiter zu steigern, könnten mehr Feste oder Aktivitäten organisiert werden. Lob, Dank und Anerkennung können einen weiteren Beitrag leisten, um den wertvollen freiwilligen Mitarbeitern gegenüber ihren hohen Wert zu vermitteln. Dabei kann gesagt werden, dass sowohl im Bereich der Informationsveranstaltungen und Events als auch in diversen Projektgruppen Verbesserungen möglich sind.

d) Die Kooperation zwischen den Tafeln in Österreich sollte im Rahmen der ARGE Österreichische Tafeln weiter fortgeführt werden. Dadurch kann die Idee und Mission der Tafeln in Österreich gegenüber Medien und Spendern besser transportiert werden. Obwohl der Output dieser Kooperation zurzeit noch nicht immer zufriedenstellend für die Wiener Tafel ist, sollen die Verantwortlichen diese Plattform weiter betreiben, da sie großes Potenzial insbesondere für den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit birgt.

.

8. Literaturverzeichnis

- Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. S. (1984). *Dictionary of sociology*. Harmondsworth, UK: Penguin.
- Ahl, P. (1974). Möglichkeiten und Grenzen der Fallmethode im Betriebswirtschaftskundeunterricht an der kaufmännischen Berufsschule. In: Pilz, R. (Hrsg.), *Entscheidungsorientierte Unterrichtsgestaltung in der Wirtschaftslehre* (S. 121-138). Paderborn: UTB für Wissenschaft.
- Anderson, R. D. & Vastag, G. (2004). Causal modeling alternatives in operations research: Overview and application. *European Journal of Operational Research*, 156 (2004), 92-109.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (11. Aufl.). Berlin – Heidelberg – New York: Springer Verlag.
- Badelt, Ch. (1999). *Handbuch der Nonprofit Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Badelt, Ch. (2002). *Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Badelt, Ch. (2007). Zwischen Marktversagen und Staatsversagen. Non Profit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht. In: Badelt, Ch., Meyer, M. & Simsa, R. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management* (4. Aufl.), (S.-98-119). Stuttgart, Schäffer-Poeschl.
- Badelt, Ch. & Hollerweger, E. (2001). *Das Volumen ehrenamtlicher Arbeit in Österreich*. (Working Paper No. 6). Wien: Institut für Sozialpolitik, WU Vienna University of Economics and Business.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 230-238.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W. Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10 (1), 16-38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2003b). Dual process at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Balbier, U. A. (2002). Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit, Deutscher Bundestag (Hrsg.). *Enquete-Kommission: Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements*, Opladen: Leske + Budrich.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*, Bern.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, *The Qualitative Report*. 13(4), 544-559.
- Berger, G. (1984). Der Job Diagnostic Survey. *Personal – Mensch und Arbeit*. 3, 86-90.
- Biedermann, Ch. (2002). Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung. In: Rosenkranz, D., & Weber, A. (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* (S.79-87). Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Bock, T. (1993). Ehrenamtliche Tätigkeit im sozialen Bereich. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, *Fachlexikon der sozialen Arbeit* (3. Aufl.), (S. 835-838), Frankfurt/Main: Nomos.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.
- Bosch, B. (2007). *Handbuch Projektmanagement für ESF-Projektträger* (S. 53). Stuttgart.
- Boyd, B. (2007). *Nachhaltige Unternehmensführung in langlebigen Familienunternehmen – Eine ressourcenorientierte Analyse des norddeutschen Baustoff-Fachhandels*. Universität Flensburg.
- Bruhn, M. (2005). *Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Konzepte, Instrumente*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Buchka, M. & Hackenberg, J. (1987). *Das Burn-out-Syndrom bei Mitarbeitern in der Behindertenhilfe.: Ursachen - Formen - Hilfen*. Dortmund: Verlag Modernes Lernen.
- Bühl, A. (2010). *PASW 18 – Einführung in die modern Datenanalyse* (12. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Cosmos Cooperation (1983). *Case studies and organizational innovation: Strengthening the connection*. Bethesda; MD: Author.
- Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Hess, R. D., Hornik, R. C., Philipps, D. C., Walker, D. F. & Wiener, S. S. (1980). *Toward reform of program evaluation: Aims, methods, and institutional arrangements*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Datta, L. (1997): Multimethod evaluations. In: Chelimsky, E. & Shadish, W.R. (Eds.), *Evaluation for the 21st century* (pp. 344-359). CA: Sage, Thousands Oaks.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 423-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 296-307.
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (1998). Zur Spezifität von Burnout für Dienstleistungsberuf: Fakt oder Artefakt? (The specificity of burnout in human services: fact or artefact?). *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52, 82-89.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage.
- Drews, G. & Hillebrand, N. (2007). *Lexikon der Projektmanagementmethoden*. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & KG.
- Ellet, W. (2008). *Das Fallstudien-Handbuch der Harvard Business School Press*. Bern: Haupt Verlag.
- Fan, X. & Sivo, A. S. (2005). Sensitivity of Fit Indexes to Misspecified Structural or Measurement Model Components: Rationale of Two-Index Strategy Revisited. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 343-367.
- Feagin, J. R., Orum, A. M. & Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A case for the case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Fischer, G. (1974). *Einführung in die Theorie psychologischer Tests*. Bern: Hans-Huber.
- Flick, U., Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) . (2005). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedrichsmeier, H., Mair, M. & Brezowar, G. (2007). *Entwicklung und Einsatz von Fallstudien*. Wien: Linde.
- Fritz, M., Issa, N., Müller, G., Tuchfeldt, S., Fietzke, S. & Kattenbach, R. (2011). Der Arbeitskraftunternehmer – Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell. *Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin*, 21.
- Frömmel, S. (2007). *Freiwilliges Engagement unter besonderer Berücksichtigung der Arbeits- und Rahmenbedingungen*. Universität Wien: Diplomarbeit.
- Garvin, D. A., (2003). *Making the case: professional education for the world of peace*. Boston: Harvard Magazine.

- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 42, 266-290.
- Gephart, R. P. (2004). From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gusy, B. (1995). *Stressoren in der Arbeit, Soziale Unterstützung und Burnout.: Eine Kausalanalyse*. München: Profil Verlag GmbH.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Halbesleben, J. R. B. & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19, 208-220.
- Hammond, J. S. (2002). Learning by the case method. In: *Harvard business school*, 9(4).
- Hanson, W. E., Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Petska, K. S. & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research designs in counselling psychology. *Journal of Counselling Psychology*, 52(2), 224-235.
- Heise, D. R. (1969). Separating reliability and stability in test-retest correlation. *American Sociological Review*, 34, 93-101.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd print.), New York: Wiley.
- Hoaglin, D. C., Light, R. J., McPeck, B., Mosteller, F. & Stoto, M. A. (1982) *Data for decisions: Information strategies for policymakers*. Cambridge, MA: Abt. Books.
- Hollerweger-More, E. & Heimgartner, A. (2011). *1. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, Institut für interdisziplinäre Nonprofit Forschung*. Wirtschaftsuniversität Wien: NPO-Institut.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2011). The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 181-190.
- Jahn, S. (2007). *Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS. Eine Einführung*. Technische Universität Chemnitz: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Janssen, J. & Laatz, W. (2003). *Datenanalyse und SPSS für Windows* (4. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Jöreskog, K. G. & Söröom, D. (1977). Statistical models and methods for analysis of longitudinal data. In: Aigner, D. J. & Goldberger, A. S. (Hrsg), *Latent Variables in Socio-Economic Models* (S. 285-325). Amsterdam: North-Holland.

- Kaiser, F. J., (1983). Grundlagen der Fallstudiendidaktik: Historische Entwicklung – theoretische Grundlagen – unterrichtliche Praxis. In: Kaiser, F. J. (Hrsg.), *Die Fallstudie* (S. 9–34). Bad Heilbrunn.
- Kaiser, F. & Kaminski, H. (1999). *Methodik des Ökonomie-Unterrichts: Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Beispielen*. Bad Heilbrunn.
- Kaltenbrunner, K. A. (2010). *Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kegel, T. (2002). Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management für Volunteers In: Nährlich, S. & Zimmer, A. (Hrsg.), *Management in Nonprofit Organisationen* (S. 89-101). Opladen: Leske & Budrich.
- Kegel, T., Reifenhäuser, C. & Schaaf-Derichs, C. (2006). *Lehrbuch strategisches Freiwilligenmanagement* (2. Aufl.). Berlin: Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.
- Kelle, U. (2008). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Kil, M., Leffelsend, S. & Metz-Göckel, H. (2000). Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 115-128.
- Kirchler, E. & Hölzl, E. (2002). *Arbeitsgestaltung in Organisationen*. Wien: WUV-Univ.-Verlag.
- Kittel-Wegner, E. & Meyer, J.-A. (2002). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *Schriften zu Management und KMU*, 3(2002), 475-479.
- Korunka, Ch., Kubicek, B., Schaufeli, W.B., Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: testing the robustness of the job demands-resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Kristensen, T.S. & Borg, V. (2000). *AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø*. Copenhagen: National Institute of Occupational Health.
- Krohne, H. W. & Hock, M. (2007). *Psychologische Diagnostik - Grundlagen und Anwendungsfelder*. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Künkel, P., Gerlach, S., Frieg, V., Görg, C., Schumacher, M., Kohler & Herde, J. (2011). Stakeholder Dialoge – Manual. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*, Frankfurt am Main.
- Lamnek, S. (1995) *Qualitative Sozialforschung: Methodologie* (Bd. 1). München & Weinheim: Beltz - Psychologie Verlags Union.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.

- Lather, P., (1992). Critical frames in educational research: Feminist and post-structural perspectives. *Theory into Practice*, 31(2), 87-99.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Leeb, W. (2003): *Die Situation der Sozialwirtschaft in Österreich*. Studie im Rahmen des EQUAL-Projektes: EQ-Engagement mit Qualität für Steyr-Kirchdorf, Wolfen.
- Lipset, S. M., Trow, M. & Coleman, J. (1956). *Union democracy: The inside politics of the International Typographical Union*. New York: Free Press.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (1995). *Unterrichten und Lernumgebungen gestalten*. Forschungsbericht Nr.60, LMU München: Institut für Pädagogische Psychologie
- Maslach, Ch. & Jackson, S. E. (1981). The measurment of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, Ch. & Jackson, S. E. (1986). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, Ch., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McClintock, C. (1985). Process sampling: A method for case study research on administrative behavior. *Educational Administration Quarterly*, 21, 205-222.
- Messinger, H. & Rüdenberg, W. (1977): *Langenscheidts Großes Schulwörterbuch*. Wien: Langenscheidt.
- Michel, L. & Conrad, W. (1982). Testtheoretische Grundlagen psychometrischer Tests. In: Groffmann, K.-J. & Michel, L. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. 6), (S. 19-70). Göttingen: Hogrefe.
- Milburn, M. A. & Judd, C. D. (1981). Interpreting new methods in attitude research (Reply to Martin), *American Sociological Review*, 46, 675-677.
- Mulaik, S.A. & Millsap, R. E. (2000): Doing the four-step right. *Structural Equation Modeling*, 7(1), 36-73.
- Notz, G. (1987). *Arbeit ohne Geld und Ehre. Zur Gestaltung ehrenamtlicher sozialer Arbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H. M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005) Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (CO-PSOQ). *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Berlin/Dresden: Wirtschaftsverlag NW.

- Olk, T. (1988). Zwischen Hausarbeit und Beruf. Ehrenamtliches Engagement in der aktuellen sozialpolitischen Diskussion. In: Müller, S. & Rauschenbach, T. (Hrsg.). *Das soziale Ehrenamt. Nützliche Arbeit zum Nulltarif* (S. 19-36). Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Olk, T. (1992). *Freiwilligenarbeit in England*. Freiburg: Lambertus Verlag.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Otto-Schindler, M. (1996). *Berufliche und ehrenamtliche Arbeit. Perspektiven der Zusammenarbeit*. Osnabrück: Universitätsverlag Rasch.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paulwitz, I. (1988). Wem gebührt die Ehre? Ehrenamtliche Arbeit im Vergleich zu anderen europäischen Ländern – die Eurovol-Studie. In: Kistler, E. (1999), (Hrsg.). *Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts* (S. 201-210). Berlin, Edition Sigma.
- Perlitz, M. & Vassen, P.J. (1976). *Grundlagen der Fallstudiendidaktik*. Köln: Hanstein.
- Pines, A. M., Aronson, E. & Kafry, D. (1981). *Ausgebrannt: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Wien: Ernst Klett Verlag.
- Porst, R., Ranft, S. & Ruoff, B. (1998). Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfungsquoten bei sozialwissenschaftlichen Umfragen. Ein Literaturbericht. *ZUMA-Arbeitsbericht*, 98(07), 3-20.
- Prott, J. (2001). *Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit: Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt*. Opladen: Leske & Budrich.
- Robottom, I. & Hart, P. (1993). *Research in environmental education: engaging the debate*. Australia: Deakin University.
- Sachße, C. (2007). Freiwilligenarbeit und private Wohlfahrtskultur in historischer Perspektive. In: Zimmer, A. & Nährlich, S. (Hrsg.). *Engagierte Bürgerschaft. Tradition und Perspektiven* (S. 75-88). Opladen: Leske & Budrich.
- Sahm, A. (1975). Weiterbildung, betriebliche. In: Gaugler, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. In: Zacharias, C. & Kuhn, W. (2001). *Einführung in die Fallstudienmethodik, Gründungsmanagement*. München: Oldenburg Verlag.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rehnen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, Ch. & Jackson, S.E. (1996). The Maslach Burnout Inventory – General Survey. In: Maslach, Ch., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (Eds.). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Press.
- Schäfer, C. K. (2009). *Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligenmanagement*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt, C. (1997). Am Material: Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: Friebertshäuser, B & Prengel, A. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Methoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 544-568). Weinheim, München: Juventa.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford Univ. CA.: Inst. for Communication Research.
- Schulte, K. (2005). *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter*. Lengerich: Pabst Science Publisher.
- Schwarz, P. (1992). *Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt-Verlag.
- Semmer, N. (1997). Stress. In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hrsg.). *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 332-339). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Shelly, A. & Sibert, E. (1992). Qualitative Analysis: A Cyclical Process Assisted by Computer. In: Hueber, G.L. (Hrsg.), *Qualitative Analyse: Computereinsatz in der Sozialforschung* (S. 71-114). Munich: R. Oldenbourg Verlag.
- Sjöberg, M., Wallenius, C. & Larsson, G. (2006). "Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study", *Disaster Prevention and Management*, 15(4), 576–584.
- Smith, N. L. (1990). Caution on the use of investigative case studies in meta-evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 13 (4), 373-378.
- Sozanká, O., Tosner, J. & Fric, P. (2004). Management of Volunteers in Nonprofit Organizations. In: Zimmer, A. & Priller, E. (Eds.). *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work* (pp. 315-339). Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stake, R. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R., (2003). Case studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). *Strategies of qualitative inquiry* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Statistik Austria (2008). *Struktur und Volumen der Freiwilligenarbeit in Österreich*. Im Auftrag des Bundesministeriums für Soziales und Konsumentenschutz, Wien.
- Steinbacher, E. (2004). *Bürgerschaftliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden. Professionelle und organisationale Herausforderungen in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stengel, M. (1997). *Psychologie der Arbeit*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

- Stickler, T. (2008). *Flood Risk II - Vertiefung und Vernetzung zukunftsweisender Umsetzungsstrategien zum integrierten Hochwasserschutz, Leitfaden: Öffentlichkeitsbeteiligung im Hochwasserschutz*, Wien: BMVIT.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.
- Trimmel, M. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten in Psychologie und Medizin*. Wien: Facultas.
- U.S. General Accounting, Program Evaluation and Methodology Division, (1990). *Case study evaluations*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Volvic, K., Siller, H. & Schermann, M. P. (2010). *Strategische Managementpraxis in Fallstudien – Umsetzung einer erfolgreichen Strategie in vier Schritten*. Wien: Linde Verlag.
- Waldner, S. (2001). *Soziale Arbeit im Spannungsfeld von Management und Beziehung*. Akademie für Sozialarbeit der Stadt Wien: Diplomarbeit.
- Wallraff, B. (2010). *Professionelles Management von Ehrenamtlichen. Eine empirische Studie am Beispiel von Greenpeace Deutschland*. Opladen & Farmington Hills, MI: Budrich UniPress Ltd.
- Wenda, J. (1995). *Ehrenamtliche Tätigkeit in der Sozialarbeit*. Bundesakademie für Sozialarbeit Wien, Ausbildung für Berufstätige: Diplomarbeit.
- Wiley, D. & Wiley, J. A. (1970). The estimation of measurement error in panel data. *American Sociological Review*, 35, 112-117.
- Williams, L. J. (1988). *Affective and non-affective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors*. Bloomington, Indiana University: Unpublished doctoral dissertation.
- Willmann, H., Türck, G. & Messinger, H. (1997). *Langenscheidts Taschenwörterbuch Englisch*. Berlin, München, Wien, Zürich, New York: Langenscheidt.
- Yin, R. K. (1994). *Discovering the future of the case study method in evaluation research*, *Evaluation Practice*, 15, 283-290.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd edition). Sage publications Inc.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz – Psychologie Verlags Union.
- Wilkens, U. (2004). Management von Arbeitskraftunternehmen: Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik. In: Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (Hrsg.). *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 33-56), Berlin, Edition Sigma.
- Wiener Tafel, (2011). *Info-Mappe*.

Wiener Tafel, (2010). *Jahresbericht*.

9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

9.1 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: formelle und informelle Freiwilligenarbeit in Österreich (Statistik Austria, 2008).	14
Abb. 2: Ausmaß der Freiwilligenarbeit in Österreich (Statistik Austria, 2008).....	15
Abb. 3: Organigramm der Wiener Tafel 2012.....	21
Abb. 4: Phasen des Freiwilligenmanagement (eigene Darstellung).....	22
Abb. 5: The Job Demands-Resources Modell (Bakker & Demerouti, 2007).....	28
Abb. 6: Forschungsstrategien in den Sozialwissenschaften (Yin, 1994).....	36
Abb. 7: Induktion vs. Deduktion (Shelly/Sibert, 1993; in: Hueber, 1992).....	46
Abb. 8: Strukturtypen von Multimethod Case Studies (Yin, 2003).....	47
Abb. 9: Forschungsmodell (eigene Darstellung).....	51
Abb. 10: Sequentiell explanatorisches Design (Gelo et al., 2008).....	55
Abb. 11: Pfadanalyse des Strukturgleichungsmodells.....	80
Abb. 12: Standardisierte Koeffizienten des Messmodells.....	81
Abb. 13: Prüfung der Hypothesen.....	82

9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Codierleitfaden – Wie funktioniert das Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel.....	60
Tabelle 2: Indikatoren und Items der Belastungsskalen.....	64
Tabelle 3: Indikatoren und Items der Ressourcenskala.....	65
Tabelle 4: Interne Reliabilität (Cronbach's Alpha) der Belastungs- und Ressourcenskala.....	68
Tabelle 5: Indikatoren und Items der Erschöpfungsskala.....	69
Tabelle 6: Indikatoren und Items der Arbeitszufriedenheitsskala.....	71
Tabelle 7: Modellanpassung des Strukturgleichungsmodells.....	79
Tabelle 8: Kappa Koeffizient des Leitfadeninterviews.....	84

10. Abkürzungsverzeichnis

ARGE	Arbeitsgemeinschaft
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
JD-R	Job-Demands-Resources Modell
JDR	Job Demands Resources
JDS	Job Diagnostic Survey
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBI-GS	Maslach Burnout Inventory – General Survey
NPO	Non-Profit Organization
OLBI	Oldenburg Burnout Inventory
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
SMS	Short Message Service
Stv.	Stellvertretung
WITALO	Online-Liefer-Programm der Wiener Tafel
WT	Wiener Tafel

11. Anhang

11.1 Anschreiben

Liebe TafelritterInnen!

Mein Name ist Stephan Waldner und als Gründungs- und langjähriges Vorstandsmitglied der Wiener Tafel (1998-2008), beschäftige ich mich im Rahmen meiner Diplomarbeit am Institut für Wirtschaftspsychologie der Universität Wien mit dem Freiwilligenmanagement der Wiener Tafel. Im Zuge dessen ist es notwendig eine empirische Untersuchung durchzuführen.

Mit Ihrer Unterstützung möchte ich dabei insbesondere verschiedene Aspekte Ihrer freiwilligen Arbeit untersuchen, die positiv und negativ auf Sie einwirken. Durch die Teilnahme an dieser Studie helfen Sie mit, ihre Arbeitsbedingungen zu erkennen und Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen zu identifizieren.

Die Teilnahme an der Umfrage dauert ca. 10-15 Minuten. Bitte beachten Sie beim Ausfüllen des Fragebogens, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt - Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend!

Ich bedanke mich bereits jetzt für Ihre Zeit und Mitarbeit am Forschungsprojekt!

11.2 Screenshots Fragebogen

0% ausgefüllt

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, am Forschungsprojekt mitzuarbeiten!

Um zu aussagekräftigen Daten zu gelangen, bitte ich Sie, den Fragebogen konzentriert und ehrlich auszufüllen. Bitte überlegen Sie sich, inwiefern die jeweiligen Aussagen für Sie zutreffen. Sie haben die Möglichkeit, die Befragung jederzeit ohne Angabe von Gründen zu beenden. Bedenken Sie aber, dass Ihre Daten nur bei vollständiger Bearbeitung des Fragebogens wissenschaftlich verwertbar sind.

Selbstverständlich werden all Ihre Angaben absolut vertraulich behandelt. Die Auswertung der Daten erfolgt anonym und entspricht den wissenschaftlichen Standards.

Achtung: Sie können im Fragebogen nicht rückwärtsgehen. Achten Sie daher bitte darauf, dass alle Fragen beantwortet wurden, bevor Sie auf WEITER klicken!

Für Rückfragen stehe ich Ihnen selbstverständlich zur Verfügung!

Herzliche Grüße!

Stephan Waldner
a9608406@unet.univie.ac.at

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

11% ausgefüllt

1. Im Folgenden möchte ich Sie bitten, einige Fragen zu Ihrer freiwilligen Arbeitssituation bei der Wiener Tafel zu beantworten.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 7, inwiefern die Aussagen auf ihre individuelle Arbeitssituation bei der Wiener Tafel zutreffen.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	in sehr geringem Maße										in sehr hohem Maße
Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von BerufskollegInnen aus anderen Abteilungen und/oder Organisationen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werden Sie von Ihrer Führungskraft gefördert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist Ihre Führungskraft ein Vorbild für Sie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von KollegInnen im Team?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermöglicht es Ihre Arbeit, Ihre Fertigkeiten weiter zu entwickeln?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halten Sie Ihre Führungskraft für kompetent?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

22% ausgefüllt

2. Im nächsten Schritt geht es um weitere Aspekte in Ihrem freiwilligen Arbeitsalltag.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 7, in welchem Maße die Aussagen auf ihre individuelle Arbeitssituation bei der Wiener Tafel zutreffen.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	nie						immer
Können Sie im Großen und Ganzen frei entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft sprechen Ihre Kollegen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorschläge bei Ihrer Arbeit zu verwirklichen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Können Sie im Großen und Ganzen frei entscheiden, auf welche Weise Sie ihre Arbeitsaufgaben erledigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Können Sie im Großen und Ganzen frei entscheiden, wie Sie sich Ihre Arbeitsaufgaben einteilen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

33% ausgefüllt

3. Anbei geht es um weitere Aspekte in ihrem freiwilligen Arbeitsalltag.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 7, in welchem Maße die Aussagen auf ihre individuelle Arbeitssituation bei der Wiener Tafel zutreffen.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	nie						immer
Kommen Sie aufgrund der Arbeitsmenge mit Ihrer Arbeit in Rückstand?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit auf viele Dinge gleichzeitig achten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie wegen zu eng gesetzter Abgabetermine Überstunden machen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie schnell arbeiten, weil Sie unter Zeitdruck stehen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfordert es Ihre Arbeit, schnell Entscheidungen zu treffen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfordert es Ihre Arbeit, schwierige Entscheidungen zu treffen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfordert es Ihre Arbeit, gut darin zu sein, neue Ideen zu entwickeln?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, sodass sie sich auftrümt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

44% ausgefüllt

4. Anschließend geht es um weitere Fragen in ihrem freiwilligen Arbeitsalltag.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 7, wie stark die Aussagen auf ihre individuelle Arbeitssituation bei der Wiener Tafel zutreffen.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	nie						immer
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit negative Gefühle wie z.B. Ärger, Angst und Enttäuschung kontrollieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit positive Gefühle zeigen, auch wenn Sie sie nicht haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machen Sie Dinge bei Ihrer Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

44% ausgefüllt

4. Anschließend geht es um weitere Fragen in ihrem freiwilligen Arbeitsalltag.

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 7, wie stark die Aussagen auf ihre individuelle Arbeitssituation bei der Wiener Tafel zutreffen.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	nie						immer
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit negative Gefühle wie z.B. Ärger, Angst und Enttäuschung kontrollieren?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie bei Ihrer Arbeit positive Gefühle zeigen, auch wenn Sie sie nicht haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Machen Sie Dinge bei Ihrer Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

56% ausgefüllt

5. Die folgenden Fragen beziehen sich auf weitere Aspekte in Ihrem Arbeitsleben bei der Wiener Tafel.

Bitte beurteilen Sie diese auf einer Skala von 1 bis 7, wie sehr die Aussagen auf Sie zutreffen.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	auf keinen Fall	auf jeden Fall
Ich bin froh über die Möglichkeiten zu selbständigem Denken und Handeln.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit (Tätigkeit) sehr zufrieden.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich bin froh über die persönlichen Herausforderungen, die mir meine Arbeit (Tätigkeit) bietet.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich bin im Allgemeinen mit der Art meiner Tätigkeit sehr zufrieden.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich denke häufig darüber nach, meine Arbeit (Tätigkeit) an den Nagel zu hängen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich bin zufrieden mit meiner Arbeit (Tätigkeit).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

67% ausgefüllt

6. Nun geht es um Ihre Einstellung zu folgenden Aussagen in der Freiwilligenarbeit. Der Begriff „Arbeit“ wird in diesem Abschnitt des Fragebogens dabei mit „Freiwilligenarbeit“ gleichgesetzt.

Bitte beurteilen Sie diese auf einer Skala von 1 bis 7.

Wählen Sie den Skalenwert, der Ihrem Empfinden am ehesten entspricht. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten – Ihre persönliche Sichtweise ist entscheidend.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft voll und ganz zu
Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Nach der Arbeit brauche ich jetzt oft längere Erholungszeiten als früher.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Die Belastung meiner Arbeit ist ganz gut zu ertragen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
In der Regel kann ich meine Arbeitsmenge gut schaffen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Nach der Arbeit fühle ich mich in der Regel schlapp und abgespannt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Während meiner Arbeit fühle ich mich voller Energie.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Es gibt Tage, an denen ich mich schon vor der Arbeit müde fühle.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Nach der Arbeit bin ich in der Regel noch ganz fit für meine Freizeitaktivitäten.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Weiter

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie, Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

7. Das möchte ich Ihnen noch mitteilen!

Das wünsche ich der Wiener
Tafel:



Das wünsche ich mir von der
Wiener Tafel:

[Weiter](#)

89% ausgefüllt

8. Welches Geschlecht haben Sie?
☐ weiblich

☐ männlich
9. Geben Sie bitte Ihr genaues Alter mit Jahren und Monaten an.

Dabei soll das Jahr mit einem Komma (,) von den Monaten getrennt werden.

Wie alt sind Sie?

10. Geben Sie bitte hier die Anzahl der Jahre und der Monate an, in denen Sie bei der Wiener Tafel freiwillig tätig sind.

Dabei soll das Jahr durch ein Komma (,) von den Monaten getrennt werden.

Wie lange sind Sie schon bei der Wiener Tafel freiwillig tätig?

11. In welchen Tätigkeitsbereichen sind Sie freiwillig für die Wiener Tafel aktiv?

- ☐ Liefertätigkeit
- ☐ Projektgruppen
- ☐ Administration/Bürotätigkeit
- ☐ Informationsstände und Events

12. In welchem der oben angeführten Bereiche sind Sie dabei *zum größten Teil* Ihrer freiwilligen Arbeit bei der Wiener Tafel tätig?

- ☐ Liefertätigkeit
- ☐ Projektgruppen
- ☐ Administration/Bürotätigkeit
- ☐ Informationsstände und Events

13. In welchen Jahren waren Sie für die Wiener Tafel freiwillig tätig?

Beachten Sie dabei bitte, dass Mehrfachnennungen möglich sind.

- ☐ im Jahr 2012
- ☐ im Jahr 2011
- ☐ im Jahr 2010
- ☐ im Jahr 2009 oder früher

Ich möchte mich hiermit nochmals recht herzlich für Ihre Unterstützung bedanken!

Durch die Teilnahme an der Untersuchung haben Sie maßgeblich mitgeholfen, Ihre Arbeitsbedingungen zu erfassen und Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen zu identifizieren.

Herzliche Grüße,

Stephan Waldner

Stephan Waldner - stephan.waldner@gmail.com - Universität Wien - Institut für Wirtschaftspsychologie,
Liebiggasse 5, 1090 Wien; in Zusammenarbeit mit der Wiener Tafel - www.wienertafel.at

11.3 Leitfadeninterview

1. Was fällt Euch zur Arbeitsmenge für freiwillige Mitarbeiter bei der Wiener Tafel ein?
2. Wie denkt ihr über die kognitive Arbeitsintensität?
3. Wie denkt Ihr über Zeitdruck. Was fällt Euch dazu ein?
4. Wie denkt Ihr über Rollenkonflikte bei der Wiener Tafel. Stellt dies ein Problem im Verein dar?
5. Wie stark ist die emotionale Belastung bei den Freiwilligen bei der Wiener Tafel?
6. Was fällt Euch zum Begriff „Führungsqualität“ ein?
7. Gibt es bei der WT für freiwillige Mitarbeiter persönliche Entwicklungsmöglichkeiten? Gibt es Kurse, Fortbildungen etc.?
8. Wie hoch schätzt ihr den persönlichen Entscheidungsspielraum ein?
9. Wie denkt ihr über soziale Unterstützung bei Freiwilligen nach?
10. Gibt es Feedback ?
11. Frage aus dem Fragebogen: Wünsche ich mir für die WT?
12. Frage aus dem Fragebogen: Wünsche ich mir von der WT?
13. Wie funktioniert die Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel? Wie funktionieren die Gewinnung, Bindung und Verabschiedung? Wie denkt ihr über Arbeitszufriedenheit und Erschöpfung bei der Wiener Tafel nach?
14. Welche Bestimmungen und Regeln gibt es für die freiwilligen Mitarbeiter?
15. Ist die Anzahl der Freiwilligen genug, um weiterhin eine gute Arbeit machen zu können?
16. Wie denkt ihr über Lob und Anerkennung?
17. Gibt es noch andere Tafeln in Österreich?

11.4 Interviewpassagen des Leitfadeninterviews

Title: Transkription Stakeholderdialog.doc

11.4.1 Belastungen

1. Arbeitsmenge: „...die Zusammenstellung der Liefertouren und damit auch der Menge an Arbeit anhand eines Routenoptimierungsprogrammes zur schnelleren Bewältigung der gefahrenen Kilometer aber auch aufgrund“ (M). „... auch aufgrund unseres Erfahrungswissens“ (RK). „Wir versuchen die Lieferungen so zusammenzustellen, dass sie eben auch machbar sind. Wir versuchen auch immer wieder kleinere Kisten zu verwenden, damit kleinere Personen eben ned so schwer zu schleppen haben“ (RK). „Manchmal teilt es sich eben unterschiedlich zwischen den 5 Lieferwagen der Tafel auf“. „Ich habe aber auch nie einen Einfluss darauf, ob der dann auch so die Strecke fährt... der fährt vielleicht ganz anders als das Routenoptimierungsprogramm uns erstellt. das ist dann aber auch wieder die Freiheit die die Leute mögen... Vieles kann man oft auch gar ned planen, je nachdem wie viel dort abzuholen oder unvorbereitet abgeholt werden kann ... da laden die freiwilligen Mitarbeiter alles auf und bringen es eben selbständig zu Einrichtungen, fahren wieder retour ... und beladen wieder ... perfekt!“ (RK). „Damit die Arbeitsmenge gemeinsam geschafft wird, helfen sich die Mitarbeiter gegenseitig“ (SK).

2. Kognitive Arbeitsintensität: „Die kognitive Arbeitsintensität ist die drittgrößte Gruppe der Belastungen bei den Freiwilligen Mitarbeitern. Das liegt wohl daran, dass der Großteil der Tafeltätigkeit eben unter die Liefertätigkeiten fallen“ (M). „Bei den Lieferungen muss man auch denken“ (M). „Manchmal ist Denken ganz schön anstrengend“ (N). „Das hängt aber schon auch von der Interessenslage und vom Können ab oder?“ (N). „Da spielen sicherlich auch Interesse, Können, Wissen über vergangene Aktionen, wie man die Leute ansprechen soll usw. mit eine Rolle“ (SK).

3. Zeitdruck: „Das wundert mich, der Zeitdruck. Es wäre interessant zu wissen, ob die Leute aufgrund der Arbeit heraus das Gefühl haben, dass ein Zeitdruck besteht oder haben sie selber das Gefühl, dass sie einen Zeitdruck haben. Manche Leute machen sich auch selber den Stress, weil sie alle gleich in der Früh los wollen“ (M). „Wir sagen ihnen nicht, dass sie sich an Stress machen solln“ (SK). „Das ist recht schwierig manchmal, weil die Events immer größer werden. Es besteht meist ein großes Maß an Kurzfristigkeit, manchmal kriegen wir erst einen Tag vorher Bescheid von einem Veranstalter, wo wir auf einer Messe stehen dürfen. Man muss also im Vorfeld viel kommunizieren und informieren und das ist nicht immer lustig“ (N). „In der Endphase laufen die dann immer stressig

ab, aber es läuft immer alles gut ab. Ich glaube nicht, dass wir das was besser machen können als es zurzeit funktioniert“ (RK). „Manche sind von sich aus gestresst, einige fühlen sich von anderen gestresst, oder von der Arbeit“ (SK).

4. Rollenkonflikte: *„Das Thema ist eher klein im Vergleich zu den Anderen ... also das Geringste von den ganzen Belastungen überhaupt“ (M). „Rollenkonflikte sehe ich jetzt auch eher weniger, da jeder seine Position gefunden hat“ (SK). „Diese Konflikte können wir meistens gut lösen. Wir haben ja auch Feedback-Briefe, die Möglichkeit an die Pinnwand was zu schreiben, Emails über das WITALO können versandt werden, damit wir das auch besprechen können, falls es einmal auftritt oder jemanden was wurmt“ (RK). „Es ist schon wichtig, dass alles freiwillig gemacht wird, also sollte es auch von den anderen akzeptiert werden“ (SK).*

5. Emotionale Belastung: *„ anstrengende Personen, es muss ja niemand einen Info-stand betreuen, wenn das ein emotionaler Stress ist“ (M). „Du weißt ja nicht mit wem du im Auto sitzt und du bist dann auf sehr engem Raum mit dem da und kannst den unter Umständen mit dem gar nicht“ (RK). „Ich glaube, dass die emotionalen Belastungen nicht so herausragend stark sind“ (N).*

11.4.2 Ressourcen

6. Führungsqualität: *„Ich meine Führung... man hängt sich gerne an der Begrifflichkeit auf aber Führung ist in diesem Falle aber auch, dass Wie wird mit den Menschen umgegangen, ... wie wird ... Information aufbereitet, ... wie klar kriegt man Informationen wenn man eine Frage hat, ... eine klare Antwort ... ich denke mir, dass sind auch solche Sachen die ... das beinhalten“ (M). „Mir ist aufgefallen dass viele die Struktur gar ned kennen, dass es einen Obmann, einen Geschäftsführer usw. gibt ... das ist denen auch ganz wurscht, ist auch legitim“ (SK). „Alle die das beantwortet haben, haben gesagt, es gibt eine gute Führungsqualität, ich glaube auch, dass es gut funktioniert“ (N).*

7. Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten: *Auch das wird als gut bewertet. „Wir bieten schon einzelne Fortbildungsmöglichkeiten immer wieder an“ (M). „Kurse zu richtigem Heben sind geplant“ (M). „Eine Rückenschule haben wir angedacht, bis jetzt bin ich aber nicht dazu gekommen das zu organisieren. So eine Rückenschule dauert dann ca. 2-3 Stunden, es geht nicht nur um die Liefertätigkeiten, sondern auch wie ich mir z.B. meinen Büroarbeitsplatz einrichte. Ich habe diesen Workshop schon seit 1,5 Jahren auf dem*

Radar, mal schauen ob es notwendig ist, angenommen wird und wenn der Kurs angenommen wird, wird er eben fortgesetzt“ (M). „Es gibt einen Erste-Hilfe-Kurs und einen Zivilcourage-Kurs, die einerseits vom Arbeitersamariterbund und andererseits vom Mauthausen-Komitee gesponsert werden und mehrmals im Jahr stattfinden. „Wir haben auch Fahrsicherheitstrainings“ (SK).

8. Großer Entscheidungsspielraum: *„Das ist vor allem bedingt durch die Flexibilität, wo man sich z.B. beim Onlinekalender ständig ein- und austragen kann“ (SK). „Es gibt einen vor allem großen Entscheidungsspielraum, wo, was, wie, wann man was macht“ (RK).*

9. Soziale Unterstützung: *„Damit meint man also die Unterstützung durch das Team und die Vorgesetzten“ (N). „Es gibt schon viel an sozialer Unterstützung, manchmal müssen sie sich das aber auch einfach holen, wenn wir selbst im Stress sind, auch da sind die Feedback-Möglichkeiten gut, falls wir jemand mal übersehen sollten“ (M). „Bei den Fahrten hilft man sich gegenseitig“ (RK)*

10. Feedback: *„Manchmal kriegen wir auch ein Feedback, das steigert natürlich auch die Qualität unserer Arbeit“ (SK). „Es gibt auch eine Team-Klausur und einen Ombudsmann für freiwillige Mitarbeiter. Es gibt die Ehrenamtskoordination, Feedbacktafel, Ombudsmann, es gibt eine Sprechstunde der Geschäftsführung“ (SK) „Wir schreiben Eigenverantwortung ziemlich groß, der oder die jeweilige müsste dann halt Rücksprache nach den Möglichkeiten halten“ „Feedback wird sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten geleistet“ (SK).*

11.4.3 Spezifische Fragen zur Wiener Tafel aus dem Fragebogen

11. Wünsche für die Wiener Tafel: *„Ja wir wollen noch besser werden“ (SK). „Die Wiener Tafel soll noch größer und besser werden“ (M). „... noch tollereres Team, noch freundlicher... (4). „Ich wünsche der Wiener Tafel noch mehr Spenden“ (SK). „Der Samstag ist der intensivste Tag was den Einsatz von Menschen betrifft der WT von der ganzen Woche... den Samstag hat ein Ehrenamtlicher selbst initiiert, die Logistiker haben das dann so übernommen zu koordinieren. Ein Team in Not, ... es sind ja keine Katastrophen passiert, angerufen hat bei der Nummer die am Lieferschein steht, aber es hat sich niemand gemeldet. Das Problem konnte eh gelöst werden ... und das sollte zwar nicht sein, dass die Freiwilligen die dann anrufen eben niemanden erreichen und dann frustriert sind. Organisationsmäßig ist das ein Schwachpunkt (SK). „Dass die Logistiker telefonisch erreichbar sind am WOE, das war nie geplant und ist auch nie bezahlt worden“ (M).*

12. Wünsche von der Wiener Tafel:

a) Fahrtkosten: *„Ich persönlich bin dagegen, entweder ich arbeite freiwillig, oder eben nicht. Nur die ganzen großen NPO, also die großen Big-Players wie z.B. die Caritas oder das Rote Kreuz, die eben zum Teil Unkosten erstatten, also nur die ganz großen bzw. die auch von den Ehrenamtlichen sehr abhängig sind, weil es vielleicht wenige in dem Bereich gibt“ (M).* Dann müsste man aber unterscheiden anfangen, wer ist sozial bedürftig genug oder nicht, oder man macht es für alle unabhängig vom Einkommen, für alle die dann mit dem Auto kommen, würde ein Benzinersatz anfallen ... die sozial Schwachen müsste man dann auch „bloßstellen, dass sie das bräuchten“ (M). *„Politisch müsste das verändert werden, dass freiwillige Mitarbeiter von und zur sozialen Einrichtung gratis fahren sollen“ (RK).*

b) mehr Vorträge an Schulen: *„Da haben wir ein kleines und feines Team von Freiwilligen die sich bereit erklärt haben und die eine gewisse Übung haben“ (N).* *„Aber wir sind da eher nicht proaktiv, das Angebot verbreitet sich von sich aus, daher brauchen wir nicht mehr proaktiv, weil es findet ca. ein Vortrag im Monat statt und das ist gut händelbar für den Stand an Vortragshaltenden“ (M).* *„Für solche Schulvorträge braucht es schon sehr qualifizierte Leute“ (SK).* *„Mindestens einmal im Monat haben wir Vorträge in Schulen und Schulklassen, auf der Kinderuni, bei Studenten usw. Die WT hat also ihre Ideologie, ihren Missionsauftrag, ... also das NICHT WEGWERFEN von Lebensmitteln bzw. Artikeln des täglichen Gebrauchs ... also auch diesen Schulungsauftrag, nicht unbedingt das Kerngeschäft, aber eines der Tätigkeiten der WT. Also dieser Schulungsauftrag ist auch in den Statuten eben verankert. Schulungsaufträge haben eben auch das Ziel, das Thema unter die Menschen zu bringen, Bewusstsein zu schaffen, es geht also primär nicht nur um Spender ... wenn sich das aber ergibt, ist das natürlich auch sehr gut. Schulaufträge haben eine Multiplikatoren Wirkung“ (RK).*

c) Feste und Aktivitäten: *„Im Juli gibt es immer das Wiener Tafel Sommerpicknick und im Dezember die Weihnachtsfeier, dazwischen gibt es Stammtische“ (M).* *„Manchmal hatten wir auch ein Kabarett, Filmvorführungen und Vorträge“ (RK).* *„Bei den Stammtischen sollte wenn möglich der Vorstand mit seiner Anwesenheit glänzen“ (N).* *„Ich werde versuchen mehr an gemeinsamen Aktivitäten und Festen und Stammtischen zu organisieren“ (M).*

11.4.4 Notizen und Dokumente

13. Freiwilligenarbeit bei der Wiener Tafel:

„Die Gewinnung funktioniert meist über die Kontaktaufnahme, dann Teilnahme an einer Infoveranstaltung“ (M). „Teilweise sprechen wir bewusst ganz bestimmte Leute an, denen wir diese Fähigkeiten so zutrauen“ (RK). „Jemand der sehr wenig aktiv ist und darauf wartet, dass man ihn anspricht mit seiner speziellen Fähigkeit und integriert wird höchstwahrscheinlich seinen Einsatz bei der Wiener Tafel nicht finden. Andere Leute, die generell aktiver sind und dann noch zusätzlich diese Fähigkeiten anbieten, werden auch wahrgenommen“ (M). „Wir sind ja mittlerweile schon so professionell, dass wir meist eben auch so einen hohen Level brauchen für unsere Tätigkeiten. Es gibt auch für manche Fähigkeiten nicht so viel Bedarf bei uns ...weil manche Tätigkeiten kommen eben nur einmal im Jahr vor. Aber ich glaube schon was die Herausforderung ist an dieser Geschichte“ (RK). „Bindung funktioniert ja nur über die Zeit“ (M). „Verabschiedungsprozesse haben wir nicht, wir haben also keine Zeremonie. Sofern der Verein das erfährt werden die Leute schon verabschiedet ... es gibt aber dazu keine goldene Uhr oder so, bis hin zu den Leuten die dann einfach nicht mehr auftauchen oder unerreichbar sind. Von Leuten die wir schon länger nicht mehr gehört haben versuchen wir telefonisch zu erreichen“ (RK).

„Der Austausch zwischen den Teams, das macht sie zufrieden aber auch, dass man die FW nicht nur als Ameisen sieht oder als Ressource zur Erfüllung der Tätigkeit aber auch dass wir die Menschen als Menschen hier wahrnehmen. Es gibt bei uns auch Aktivitäten, wie das Sommerfest der Wiener Tafel oder aber die Weihnachtsfeier, auch das macht glücklicher manchmal im freiwilligen Arbeitsleben“ (RK). „Viele machen das auch weil sie soziale Kontakte haben wollen, oder weil ihnen fad ist, weil sie eine Ansprache wollen, einfach ein Small-Talk, des macht sie zufrieden bei der Arbeit“ (M). „Ob jemand unzufrieden oder bereits erschöpft ist, erfahren wir meist erst später, weil die WT ja so niederschwellig ist im Angebot, weil die Leute sehr leicht einzusteigen und aber auch sehr leicht auszusteigen und es dann wenig Zwangsgeschichten darüber gibt“ (RK). „Entweder im Streit gehen oder aus gesundheitlichen Gründen .. da gibt es aber auch kein Ritual, sondern man versucht sie dann noch zu erreichen und zu klären ob es noch was zu sagen gibt“ (RK). „Funktionsträger werden aber mindestens im Newsletter erwähnt, wenn man sie verabschiedet“ (N).

14. Bestimmungen: „Eine Freiwilligenvereinbarung haben wir nicht sondern nur ein Datenblatt zur Kenntnisnahme der Bestimmungen und Regeln für die freiwillige Tätigkeit, im Prinzip also Datenschutz, Hygiene und dass man Warenspenden nicht für private Zwecke entnehmen darf. Im weitesten Sinne kann man es also als einen Ehrenamtsvertrag oder Ehrenamtsvereinbarung interpretieren“ (M). „Eine Haftpflichtversicherung gibt es im Rahmen der Betriebshaftpflichtversicherung, eine Unfallversicherung für Freiwillige gibt es auch“ (SK). „Wir planen auch ein Tafelhandbuch, also eine Art Organisationshandbuch wo alles drinnen stehen soll. Mit dem Handbuch der Tafelkultur wollen wir erreichen festzulegen, was wir uns wünschen vom Umgang mit Warenspendern, mit sozialen Einrichtungen ... also was ist die Tafelkultur“ (N). „Wir sind im Prozess ... also im Entstehen, wir wissen nicht wie lange das dauert. 10-12 Personen arbeiten daran“ (M). „Wenn sie die Kriterien für die Aufnahme als soziale Institution erfüllen, können sie aufgenommen werden. Derzeit haben wir aber eh schon 80 soziale Einrichtungen“ (SK).

15. Anzahl der Freiwilligen: „Es gibt sehr selten Engpässe in der Besetzung der vorhandenen Arbeitsaufträge. Das WITALO hilft uns dabei sehr gut, da können wir schon im Vorhinein auf Termine aufmerksam machen und derzeit sind wir gut aufgestellt“ (SK). „Es gibt Engpässe, alle Tätigkeiten können aber immer rechtzeitig besetzt werden. Statt einer Marktsammelaktion statt 8 Leuten eben, können es dann auch 6 Leute schaffen. Ausfälle gab es in den letzten 2 Jahren einmal, eine Lieferung konnte nicht stattfinden. Wenn ein Fahrzeug defekt ist oder ein ganzes Team krank geworden ist wie damals“ (M). „Der nächste Tag soll aber auf jeden Fall stattfinden“ (RK). „Es gibt dann einen SMS-Hilfeschrei, das funktioniert auch meist gut und das hauptsächlich aufgrund des hohen persönlichen Einsatzes der freiwilligen Mitarbeiter“ (SK). Es funktioniert aber insgesamt sehr gut“ (M).

16 Lob und Anerkennung: „Auch Lob, Anerkennung und Ansprache sind wichtig, da werden die ausgewählten Mitarbeiter eben im Newsletter dann erwähnt, als Lob, als Anerkennung, oder eine Gruppe von Mitarbeitern wenn sie unfallfrei geblieben sind, oder indem Erfolge kommuniziert werden, was also passiert ist mit dem was wir gemeinsam“ (N). „Es ist schwieriger bei Leuten, die eben weder im Büro noch bei Liefertätigkeiten sind, also z.B. bei Infoständen, da werden das Lob und die Anerkennung dann telefonisch transportiert (RK). „Es ist also wichtig, dass man die Leute nicht nur eine Arbeit abliefern lässt, bei der Liefertätigkeit wird die Befriedigung ja teilweise von den Leuten in der Tätigkeit an sich gesehen. Nach jeder Liefertour ein Feedback abfragen, auch ein bisserl quatschen, nicht nur auf der WT-Schiene sondern auch auf der persönlichen Ebene, auch ein bisserl zu socialisen“ (RK). „Bedarf im Bereich der Anerkennung haben wir

sicher noch bei Projektgruppen, du siehst sie weniger, du hörst weniger von ihnen, weil es auch nicht permanent stattfindende Sachen gibt“ (M). „Personen, die in Projektgruppen und in der Liefertätigkeit sich ehrenamtlich engagieren, gut im Verein verankert sind und wesentlich weniger Bedürfnis an Anerkennung weil sie sehr viel Kontakt in der Liefertätigkeit haben. In den anderen Bereichen gibt es diesen Kontakt nicht so stark, da ist einfach weniger Kontakt einerseits mit uns (4 Logistiker und Vorstand), andererseits mit anderen Menschen ... da hängt das dann meist an einer Person, also jene die die Projektgruppe leitet ... da muss man von sich aus viel bewusster und aktiver daran arbeiten, diese Anerkennung weiterzugeben an die Ehrenamtlichen! Und diese Bindung aufzubauen“ (M).

17. Tafeln in Österreich: „Der Gründung von Schwesterorganisationen stehen wir eher skeptisch gegenüber. Wir haben die ARGE Tafeln Österreich gegründet, die Tafeln in Salzburg und Eisenstadt kooperieren mit uns, das Tischlein-deck-dich in Vorarlberg eher weniger“ (N). „Die meisten Tafeln wollen eher was von der WT abziehen weil sie vielleicht selbst noch nicht so in der Lage sind, was für die ARGE Tafeln Österreich was beizutragen. In Salzburg (www.salzburgertafel.at) und in Eisenstadt (Pannonische Tafel <http://www.pannonischetafel.com/index.html>) gibt es Tafeln. Die Pannonische Tafel deckt nicht nur Eisenstadt ab und jetzt gibt es kleinere Ableger davon, die sie dann selber mitbetreiben. Es gibt noch die Flachgauer Tafel, die eigentlich im selben Gebiet mit der Salzburger Tafel konkurriert, da gibt es dann Grabenkämpfe, das ist sehr schwierig“ (N). „Das sind die einzigen Tafeln, die wir kennen und die dasselbe machen wie wir und dann gibt es noch andere wie z.B. das Tischlein-Deck-dich (<http://www.tischlein-deckdich.at/>) in Vorarlberg, die fühlen sich aber nicht so sehr von der Arge Österreichische Tafeln angesprochen. Sie werden zwar immer eingeladen, nehmen aber nie an den Treffen teil. Dann gibt es noch die Team-Österreich-Tafel (<http://apps.teamoesterreich.at/mitmachen/>) die eine Initiative vom Roten Kreuz und von Ö3 ist und LEO Caritas (<http://www.caritas-leo.at/>) wobei die dann meistens nur die Pfarren der Caritas beliefern und wir ja unabhängig von den Einrichtungen vor allem die Menschen beliefern, die das brauchen“ (RK). „Das Team Österreich und Leo Caritas kooperieren ja miteinander und die Lebensmittel sind aber nur an den Ausgabestellen erhältlich und werden nicht an die sozialen Einrichtungen geliefert“ (RK).

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich einigen Personen danken, die mich bei der Realisierung der vorliegenden Arbeit unterstützt haben.

Ich danke meinem Betreuer Prof. Christian Korunka für seine freundliche und motivierende Unterstützung.

Danken möchte ich auch meiner Lebenspartnerin Mag^a. Aleksandra Peric, die mich durch die Höhen und Tiefen meiner Diplomarbeit begleitet und motiviert hat.

Danken möchte ich auch allen freiwilligen und angestellten Mitarbeitern der Wiener Tafel sowie im Besonderen Michael Zykan (Ehrenamtskoordination), Robert Koncsek (Logistikleitung), Stefan Kaulich (Stv. Schriftführer des Vorstandes, Ombudsmann für freiwillige Mitarbeiter), Nadine Zielonke (Stv. Obfrau des Vorstandes, Redaktion Newsletter) und Ulli Schmidt (Geschäftsführung) für die Zusammenarbeit.

Ein besonderer Dank gilt natürlich auch meinen Eltern Hans und Christine, meinen beiden Schwestern Myriam und Melanie und allen Freunden, die mich gemeinsam bis zum heutigen Tag begleitet und unterstützt haben.

Wien, November 2012

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit mit besten Wissen und Gewissen selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder inhaltlich auf Veröffentlichungen anderer Autoren beruhen, sind als solche in der vorliegenden Arbeit kenntlich gemacht. Ich versichere außerdem, dass keine andere als die angegebene Literatur verwendet wurde.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im November 2012

Stephan Waldner

Curriculum Vitae

STEPHAN WALDNER

Vorgartenstraße 127/3/29 • 1020 Wien
 stephan.waldner@gmail.com • Handy: +43 660 313 50 33

Persönliches Geboren am 14.11.1974 in Meran/Italien

Berufserfahrung

- | | |
|-----------------------------------|--|
| seit 2012 | Teambuilding's
➤ Selbständige Tätigkeit: In- & Outdoor Teambuilding's |
| seit Mai 2009 | P7 – Wiener Service für Wohnungslose (Caritas Wien)
➤ diplomierter Sozialarbeiter (Beratung und Betreuung von erwachsenen Personen, Coaching, Krisenintervention. Vernetzungstreffen der Drogeneinrichtungen, Junge wohnungslose Erwachsene, Betreuung von Praktikanten) |
| November 2004
bis April 2009 | A-WAY, P7 und Notquartiere (Caritas Wien)
➤ diplomierter Sozialarbeiter (Beratung, Betreuung, Begleitung und Krisenintervention von erwachsenen und jugendlichen Wohnungslosen in P7, A-Way, Notschlafstelle Lazarettgasse und Notschlafstelle U63)
➤ Konzeptarbeit: Notschlafstelle Lazarettgasse, Stabilize (Wohnheim für drogenkonsumierende Menschen), Auszeit (Niedrigschwellige Erstanlaufstelle für weibliche und jugendliche Prostituierte in Wien) |
| September 1999
bis Januar 2007 | Mitinitiator und Vorstandsmitglied beim Verein Wiener Tafel (www.wienertafel.at)
➤ Stv. Geschäftsführer 2005 bis 2007
➤ Kassier 1999 bis 2005

1. Förderanträge und Subventionen: Fonds Soziales Wien, Siemens Spin the Globe, Glocalist, Sozialmarie usw.
2. Finanzierung und Fundraising (Spenden, Sponsoring, Jahresbilanzierung und Budgetierung)
3. Organisation von Events, Moderation von Teams
4. Führung: von angestellten Mitarbeitern und freiwilligen Mitarbeitern
5. Projektmanagement, Prozessmanagement sowie mittel- und langfristiger strategischer Weiterentwicklung des Vereines |
| März 2003
bis Oktober 2004 | P7 – Wiener Service für Wohnungslose (Caritas Wien)
➤ Diplomierter Sozialarbeiter |
| März 1998
bis Februar 2003 | Bahnhofsozialdienst (Caritas Wien)
➤ Diplomierter Sozialarbeiter |
| Januar 1994 bis
November 1996 | Agostini Getränke GmbH – Meran (Italien)
➤ Lagerbuchhaltung |

Ausbildung

seit SS 2001

Universität Wien

- Studium Psychologie (Spezialisierungen in Statistik, SPSS und Wirtschaftspsychologie).

Diplomarbeit: Freiwilligenmanagement in Non-Profit-Organisationen - Situative und personale Bedingungsfaktoren als Steuerungselemente des Freiwilligenmanagements der Wiener Tafel – Eine Fallstudie

2009

Arge Bildungsmanagement, Wien

- Psychotherapeutisches Propädeutikum

Diplomarbeit: Die Problematik junger wohnungsloser Personen in Wien unter besonderer Berücksichtigung spezifischer Hilfsangebote

September 1998 – Juni 2001

Sozialakademie der Stadt Wien, Wien

- Diplomierter Sozialarbeiter

Diplomarbeit: Soziale Arbeit im Spannungsfeld von Management und Beziehung (Leistungsstipendium der Stadt Wien im Jahr 2001)

Praktikas: VWS (Streetwork Karlsplatz), Albatros e.V. Berlin (Beratungsstelle für psychisch kranke Menschen), Institut Keil (Integrationsstagesstätte für Behinderte), Psychosoziale Servicestelle für traumatisierte Flüchtlinge (Caritas Wien)

September 1989 – Juni 1994

Handelsakademie Franz Kafka, Meran (Italien)

- Buch- und Steuerprüfer

Fortbildungen

- Rhetorik, Moderation, Konfliktmanagement und Mediation
- Interkulturelle Kompetenzen: Türkei und Balkan
- Umgang mit psychisch Kranken
- Erste Hilfe
- Selbstverteidigung/Aggressionsseminar
- Homepage und Internet

Sprachen

- **Deutsch:** Muttersprache
- **Italienisch, Englisch:** verhandlungssicher
- **Spanisch:** Grundkenntnisse

Konferenzen

September 2007

- **EAAT. 3rd European Association of Addiction Therapy - Wien**

Mai 2007

- **1. World Psychedelic Congress/Basel (CH)**

September 2006

- **Jugend und Sucht (SDW/FSW), Wien**

Zivildienst

12 Monate

- **La Strada/Der Weg (Meran/Italien)**
Tagesheim für verhaltensoriginelle Kinder und Jugendliche

Interessen

September 2004
bis heute

- **Übungsleiter und Kletterbetreuer des Alpenvereines Sektion Austria/Wien**
- **Auslandsreisen**
Asien und Südostasien, Mittelamerika, Afrika, Kalifornien/Nevada (USA) und Europareisen
- **Weltreise**
Nordindien, Nepal, Vietnam, Indonesien, Australien, Chile, Bolivien und Brasilien (September 2008 – April 2009)

Hobbies

- **Wildwasserkajak, Klettern, Slacklining, Musik, Studium, Reisen, Kunst, Kultur**

Wien am 06.11.2012

Stephan Waldner